ken langdon

100 Ý TƯỞNG BÁN HÀNG HAY NHẤT MỌI THỜI ĐẠI

The 100 Greatest Sales Ideas of All Time



Ken Langdon

100 Ý TƯỞNG BÁN HÀNG HAY NHẤT MỌI THỜI ĐẠI

Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động

Tạo ebook: Tô Hải Triều

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản tiếng Việt)

Chúng ta luôn sống trong mối quan hệ tương tác với mọi người xung quanh và để tồn tại, mọi người đều bán một thứ gì đó. Cho dù bạn không phải là một nhân viên bán hàng, chỉ là một người nội trợ, bạn cũng đang bán "khả năng sắp xếp công việc gia đình" của mình cho những người thân; hay nếu bạn chỉ là một kỹ sư phần mềm suốt ngày cắm cúi bên chiếc máy tính thì bạn cũng đang bán những "kỹ năng tuyệt vời" về phần mềm máy tính của mình cho ông chủ của bạn…

Tất cả mọi người đều bán một thứ gì đó, nhưng không phải ai cũng là những người bán hàng chuyên nghiệp, có khả năng thuyết phục "những người Eskimo mua tủ lạnh, những người theo đạo Hồi mua thịt bò và những người Ả-rập mua cát". Khả năng này dành cho những chuyên gia bán hàng kỳ cựu nhất, những người không biết lùi bước trước thất bại. Họ có những kỹ năng bán hàng tuyệt vời đã được tôi luyện qua thời gian và những trải nghiệm của cuộc sống. Bên cạnh đó, họ cũng là người có khả năng lắng nghe, hiểu nhu cầu đích thực của khách hàng, khả năng thuyết trình, đàm phán cũng như nhận biết khách hàng tiềm năng. Ngoài ra, họ biết làm việc theo nhóm, biết cách thuyết phục người quản lý của mình để ra những kế hoạch đầu tư hợp lý, những quyết định kịp thời, những mức giá phù hợp, tạo ấn tượng tốt với khách hàng mới và giữ chân được những khách hàng cũ.

Rất nhiều tình huống có thể xảy ra trong mối quan hệ giữa người bán hàng và khách hàng. Người bán hàng giỏi là người biết giải quyết các mối quan hệ đó một cách suôn sẻ nhất, khiến khách hàng hài lòng mà vẫn đem lại lợi nhuận lớn cho mình cũng như công ty mình. Rất nhiều cuốn sách đã nói đến mối quan hệ "thắng - thắng" (Win - Win) trong kinh doanh cũng như ký kết hợp đồng, có nghĩa là ai cũng hài lòng, cảm thấy mình thắng lợi khi mua - bán một món hàng và điều này càng rõ nét hơn trong cuốn sách 100 ý tưởng bán hàng hay nhất mọi thời đại - tác giả Ken Langdon, một nhà quản lý thành công, một chuyên gia tư vấn đào tạo bán hàng và cũng là tác giả của rất nhiều cuốn sách về quản lý, marketing, kế toán rất nổi tiếng.

Nằm trong chương trình hợp tác giữa Công ty sách Alpha và Công ty Cổ phần Vnet, cuốn sách sẽ hé lộ cho bạn đọc những bí mật thành công của rất nhiều chuyên gia bán hàng. Những bí quyết, kỹ thuật, ý tưởng và cả những mẹo vặt rất bất ngờ này đã được kiểm nghiệm qua thực tế sẽ giúp doanh số bán hàng của bạn tăng trưởng mạnh mẽ cũng như đạt được mục tiêu kinh doanh. Không chỉ hữu dụng với những giám đốc kinh doanh, nhân viên bán hàng, giám đốc kế toán, kế hoạch, đầu tư... cuốn sách này còn bổ ích với tất cả mọi người đang tham gia vào guồng máy của xã hội hiện đại.

Xin trân trọng giới thiệu tới độc giả.

HỒNG DUYÊN

LỜI GIỚI THIỆU

Đây là một cuốn sách dành cho bất kỳ ai đã, đang và sẽ làm công việc kinh doanh. Cuốn sách này sẽ có ích cho những người bán hàng chuyên nghiệp, cũng như những ai cần trình bày ý tưởng hoặc kế hoạch của mình cho cấp trên hay cấp dưới. Trong mọi trường hợp, cuốn sách này giúp phát triển kỹ năng, thái độ và quan trọng nhất là giúp bạn thành công hơn trong công việc bán hàng. Nó giúp thuyết phục mọi người đồng ý với ý kiến của bạn, tiến hành các kế hoạch bạn đề xuất, giúp bạn thăng tiến hay nhận được hợp đồng. Không chỉ vậy, cuốn sách này cũng giúp bạn tăng khả năng chăm sóc con cái, gia đình và có được địa vị xã hội.

Sau đây là một ví dụ minh chứng cho điều này.

Cách đây bốn năm, một đại lý bán lẻ sách đã lên kế hoạch xây dựng chiến dịch bán sách kinh doanh tại các sân bay và nhà ga vào mùa hè. Mục đích của chiến dịch là thu hút các doanh nhân mua một cuốn sách kinh doanh khi họ đi nghỉ mát. Một người phụ trách quản lý khách hàng của một nhà xuất bản đồng thời cũng là một giám đốc bán hàng đã nảy ra sáng kiến dùng một cuốn sách mới để thu hút mọi người bước vào lĩnh vực kinh doanh. Đại lý bán lẻ rất thích sáng kiến này và đồng ý rằng: họ cần một cuốn sách mới, không quá nghiêm túc nhưng phải là một cuốn sách kinh doanh có ích cho mọi người.

Nhà xuất bản đã đưa ra những yếu tố quan trọng với một dự án sách. Đó là không cần đặc biệt về nội dung, nhưng phải chú trọng đến thiết kế. Đó sẽ là một cuốn sách có cỡ 7x7 inch vừa với giá

sách của các hiệu sách và đập vào mắt khách hàng khi họ bước vào cửa hàng. Phông chữ và khoảng cách giữa các dòng phải lớn để dễ đọc. Khi thiết kế trang bìa cũng cần suy nghĩ xem: liệu cuốn sách đó có bán chạy và có thể là cuốn đầu tiên mở đầu cho một bộ sách hay không? Điều này có nghĩa cần phải để một khoảng trên trang bìa để độc giả biết sẽ có cuốn sách tiếp theo. Hơn nữa, khách hàng cũng có thể dự đoán được mức giá của cuốn sách dựa trên khổ giấy và số chữ.

Về điểm này, dự án của họ có một thiếu hụt lớn - vâng, có lẽ bạn cũng đoán ra sự thiếu hụt đó - họ cần phải có một tiêu đề. Nhà xuất bản đã nghĩ ra tiêu đề, bởi vì trên hết đó là công việc kinh doanh của họ. Và cuốn sách đó đã có tiêu đề là 100 ý tưởng bán hàng hay nhất mọi thời đại.

Ban Quản lý cấp dưới phải trình bày ý kiến với Ban Quản lý cấp trên; bởi vì trong trường hợp này, sự đầu tư là có thực chứ không ảo như hầu hết các cuốn sách khác. Hợp đồng làm ăn là đại lý bán lẻ sẽ độc quyền bán số lượng sách đầu tiên và hai đầu sách tiếp theo, nhưng không theo hợp đồng kinh doanh hay hợp đồng lãi suất thông thường của họ. Nếu họ không bán được, số sách đó đó sẽ ở trong kho của họ chứ không trả lại nhà xuất bản. Một giám đốc đã điều hành dự án này bằng số tiền lời của công ty trong quá trình kinh doanh trước đó và sau một thời gian sau đó dự án được thực hiện.

Tôi kể câu chuyện này để mở đầu cuốn sách 100 ý tưởng bán hàng hay nhất mọi thời đại. vì hai lý do. Trước hết, tôi nghĩ nó minh họa rất rõ khách hàng quan tâm đến gì, và về cơ bản việc bán các giải pháp nghĩa là gì. Tôi biết điều này rất hiển nhiên, nhưng nó phát sinh một số vấn đề về kỹ năng rất thú vị. Nếu bạn quan tâm đến

khách hàng và muốn bán các sản phẩm hay dịch vụ của mình, bạn cần phải dành thời gian và công sức để tìm hiểu nhu cầu thực sự của họ, chứ không phải những nhu cầu nhất thời; mặc dù, bạn cũng cần phải hiểu những nhu cầu đó. Đáp ứng những nhu cầu này chính là cách bạn duy trì mối quan hệ lâu dài, cùng có lợi cho hai bên với khách hàng. Và điều này không hề đơn giản ngay cả về phía những người thực hiện chiến dịch. Bởi vì ở đây cũng có hai loại nhu cầu: những điều mà những người tổ chức cần phải làm để đạt được các mục tiêu của mình, và những điều mà các nhà quản lý cần phải làm để phát triển sự nghiệp và tạo cho họ một cuộc sống dễ dàng hoặc hứng thú hơn. Trong cuốn sách này, những nhu cầu đó rất giống nhau. Những người tổ chức cần một cuốn sách để thu hút mọi người bước vào kinh doanh, mà thoạt trông nó có thể đọc được trong các ngày nghỉ, và dĩ nhiên để sở hữu cuốn sách đó khách hàng phải trả một khoản tiền. Các nhà quản lý tìm kiếm những ý tưởng sáng tạo để đảm bảo họ sẽ bán được nhiều sách kinh doanh hơn vào mùa hè đó.

Một số người làm việc tại nhà xuất bản đã giễu cợt, vì họ không chắc chiến dịch sẽ thành công và nhà đại lý bán lẻ sách đang bận trao phần thưởng và thăng chức cho ba hay bốn người đã có những ý tưởng sáng tạo. Trong khi đó, người quản lý dự án của nhà xuất bản biết rằng họ cần phải xuất bản một đầu sách, và để xuất bản một đầu sách họ cần một tác giả. Ông ta gọi điện cho tôi: Liệu anh có thể viết cho tôi cuốn 100 ý tưởng bán hàng hay nhất mọi thời đại trong bốn tuần không? Tôi không chắc lắm, để làm cho cuốn sách thật chân thực là điều rất khó, và tôi cần phải thay đổi một hoặc hai điều trong kế hoạch của mình. Nhưng đại lý và đồng nghiệp của tôi cho rằng mọi ý tưởng giúp kiếm được tiền luôn luôn đúng, vì vậy tôi đã quyết định sẽ viết cuốn sách đó.

Điều đầu tiên tôi nghĩ đến là chiến tranh. Về đây là một ý tưởng kinh doanh thú vị. Bạn có thể kiếm được rất nhiều tiền từ việc chế tạo vũ khí và đạn dược để phá hủy các tòa nhà, sau đó lại kiếm được nhiều tiền từ việc xây dựng lại các tòa nhà sau chiến tranh. Vâng, đó hoàn toàn là một trong những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất. Điều thứ hai tôi nghĩ đến là tôn giáo. Đó cũng là một ý tưởng hay. Có lẽ, tôn giáo cũng như chiến tranh sẽ mang lại hàng ngàn cơ hội kinh doanh. Từ những ngôi đền và kim tự tháp Ai Cập đến hàng loạt các thánh đường hồi giáo và nhà thờ trên khắp thế giới, tôn giáo đã mang công việc đến cho các kiến trúc sư, nhà xây dựng, nhà sản xuất tranh tượng thánh, các nhạc sĩ và rất nhiều các ngành nghề thương mại khác.

Đến đây, tôi đã hết các ý tưởng. Trong khi còn 98 ý tưởng nữa và chỉ còn một ít thời gian, tôi đã nhờ sự giúp đỡ. Tôi đã gửi thư điện tử cho tất cả mọi người trong cuốn sổ địa chỉ của tôi, đồng thời yêu cầu nhà xuất bản làm đúng như vậy. Sau đó, tôi đã nhận được rất nhiều ý tưởng thú vị từ các đồng nghiệp và các nhà văn khác.

Như vậy, tôi đã có một bản phác họa đầy đủ. Bởi vì trong suốt cuộc đời mình, tôi đã từng làm nghề bán hàng, và hầu hết những người trong cuốn sổ địa chỉ của tôi đều từng bán hàng. Đơn giản, tôi chỉ yêu cầu họ hãy cho tôi biết những mẹo vặt và những kỹ năng mà họ đã tự khám phá trong quá trình làm việc. Tôi cũng viết thư cho các vị chủ tịch của FTSE - 100 và thật ngạc nhiên, rất nhiều người trong số họ đã viết thư trả lời tôi hoặc chuyển lá thư của tôi đến cho các giám đốc bán hàng hoặc phòng nhân sự.

Hầu hết ý tưởng trong cuốn sách này là ý tưởng của những người kinh doanh chuyên nghiệp, những người đã học cách thuyết phục từ

chính kinh nghiệm của mình hoặc quan sát người khác. Nhiều người giống như tôi là những người tư vấn, đào tạo bán hàng, đang làm việc trong các tổ chức về lực lượng bán hàng. Ngoài ra, còn có rất nhiều nhân viên bán hàng, gồm cả những người mới vào nghề lẫn những người giàu kinh nghiệm. Tôi không thể đếm hết được tất cả các ý tưởng mà họ đã nghĩ ra, và nhiệm vụ to lớn của tôi là chọn lọc chúng để đưa vào cuốn sách này.

LỜI NÓI ĐẦU

Tôi đã làm công việc bán hàng trong suốt cuộc đời kinh doanh của mình. Một điều thú vị là bất kỳ ai làm kinh doanh cũng đều nói như vậy. Bạn không thể tồn tại trong bất kỳ hoạt động thương mại nào nếu bạn không bán các sản phẩm hay dịch vụ của mình. Một người hướng nghiệp sẽ làm gì khi họ thực hiện một dự án không thuộc công việc thông thường của mình nhằm gây ấn tượng và tạo ra cơ hội tiếp cận tốt hơn đối với cấp trên trong tổ chức của họ? Câu trả lời là họ sẽ bán các dịch vụ của mình để thăng tiến. Một thợ mộc chuyên làm việc vặt sẽ làm gì khi họ chế tạo những chiếc hộp bằng gỗ hình trái tim cho ngày lễ tình yêu, và mời khách hàng cũ của mình mua? Câu trả lời là họ sẽ bán những chiếc hộp để nhắc khách hàng nhớ đến sự tồn tại và khả năng cung cấp các dịch vụ khác của họ. Một quản lý ngân hàng sẽ làm gì khi họ đồng ý đọc bài diễn thuyết tại trường cũ? Và còn rất nhiều câu hỏi khác nữa.

“Mọi người đều sống bằng cách bán một thứ gì đó” là thành ngữ do Robert Louis Stevenson, một nhà tiểu thuyết gia và một nhà thơ, đã đưa ra, chứ không phải của một đảng viên Đảng Cộng hòa làm trong ngành công nghiệp xăng dầu.

Vậy, tại sao tôi đã dành cả cuộc đời kinh doanh của mình cho việc bán hàng mà thành công lại không giống như một số người đã thành công trong công việc của họ? Câu trả lời là do tôi đã bán các sản phẩm và các dịch vụ mà tôi chỉ hiểu một cách mơ hồ. Tôi biết lợi ích của những sản phẩm đó đối với khách hàng, nhưng tôi không chắc chắn tại sao và làm cách nào những sản phẩm đó lại có những lợi ích ấy. Ví dụ, tôi đã bán hệ thống máy tính trong nhiều năm. Ở thời

điểm đó, tôi đã hiểu biết phần nào về hoạt động của máy tính và các sản phẩm mà tôi bán, nhưng đó chỉ là những kiến thức rất sơ lược. Tuy nhiên trên thực tế, chúng phức tạp hơn nhiều tôi cần phải hiểu cả ngành công nghiệp viễn thông. Trong khi danh sách các sản phẩm nhiều đến nỗi tôi không thể vận dụng được những kiến thức nông cạn trước đây dù đã cố gắng hết sức. Tôi hoàn toàn phụ thuộc vào những nhân viên hỗ trợ kỹ thuật khi phải giải đáp những rắc rối của khách hàng. Và tôi đã là người không có thiện chí. Dù vào lúc đó, tôi đã là một Tổng Giám đốc và ngày càng có kinh nghiệm để quản lý một doanh nghiệp.

Tôi nghe thấy bạn kêu lên ngạc nhiên: “Vậy đó”. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng sự thiếu hụt kiến thức thực sự về các sản phẩm và dịch vụ mà bạn bán nhiều khi lại là một ưu thế lớn trong bán hàng. Nó giúp các nhân viên bán hàng biết chú tâm hơn vào công việc bán hàng của mình và giành được lợi thế hơn những người chỉ coi bán hàng là một kỹ năng bổ sung để trở thành một chuyên gia thực thụ. Những nam nhân viên bán hàng chuyên nghiệp không cần phải tập trung vào điều gì ngoài việc phát triển các kỹ năng và hoạt động bán hàng của họ. Suy nghĩ của họ không bị phân tán vào những kiến thức kỹ thuật và chuyên gia. Đơn cử, tôi đã nói chuyện với những thanh tra đủ tư cách hành nghề - những người cần phải có một kiến thức khá sâu sắc về thị trường và luật nhà đất và luôn phải cập nhật những kiến thức mới. Khi khách hàng đặt câu hỏi cho họ, thông qua những câu trả lời chi tiết, họ sẽ cảm thấy hài lòng với bản thân mình, và điều đó cũng làm khách hàng hài lòng hơn. Mặt khác, những người bán hàng chuyên nghiệp có thể khéo léo trả lời mọi câu hỏi thuộc về kỹ thuật vào lần tiếp theo. Điều đó không có nghĩa họ là người khéo nịnh hay thiếu trung thực, mà họ làm vậy nhằm phát triển việc bán hàng.

Phần đầu tiên của cuốn sách này miêu tả những ý tưởng hàng đầu nhằm tạo ra sự thành công và bền vững trong bán hàng. Tất nhiên, những ý tưởng này không phải tuyệt đối chính xác, nhưng chúng là cơ sở để bạn chọn ra những kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp hơn.

NHỮNG NGƯỜI ĐÓNG GÓP

Tôi chân thành cám ơn những người sau đây, đã nghĩ ra những mẹo vặt, kỹ năng và những câu chuyện để viết nên cuốn sách này.

Alan Bonham, Andy Bruce, Bill Halbert, Dave Taylor, Graham Mackenzice - Washington, John Furniss, John Priestley, Kate Langdon, Nick Wenman, Nigel Lanch, Norman Strangemore, Malcolm Felgate, Mark Allin và Richard Humphreys.

1

Hai ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất và bảy ý tưởng giúp chúng trở nên tiện lợi và gia tăng giá trị bán hàng ban đầu

Hai ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất

Việc phát hiện hai ý tưởng này xuất phát từ tính phổ biến của chúng đối với những người đã có đóng góp cho cuốn sách. Hai ý tưởng này rất thú vị. Đầu tiên là “hãy lắng nghe”. Điều này gây ngạc nhiên với những người cho rằng: một nhân viên có khiếu kinh doanh là một người có tài ăn nói lưu loát, có khả năng nói chuyện với người Eskimo khi mời họ mua tủ lạnh hoặc mời những giáo sĩ Do thái mua thịt lợn.

Ý tưởng thứ hai là chú trọng đến những mục tiêu đã xác định tại từng giai đoạn của một chiến dịch kinh doanh. Bạn phải biết chính xác bạn muốn đạt được những gì trong một ngày cụ thể hay khi kết thúc một hợp đồng bán hàng. Điều này cũng nhằm phân biệt giữa

một doanh nhân giỏi và một doanh nhân giỏi nói chung có nhận thức về bán hàng.

Ý tưởng 1 - Đừng bao giờ ngắt lời khi khách hàng đưa ra ý kiến

Ý tưởng đầu tiên này được coi là nghệ thuật hàng đầu trong bán hàng. Phần lớn số người được hỏi đã nhắc đến quan điểm này bằng các ví dụ hoặc sử dụng chính xác cụm từ trên. Kỹ năng mà họ nói tới nhiều nhất là biết lắng nghe. Một vài người gọi đó là chủ động lắng nghe.

Nghệ thuật lắng nghe nói tới ở đây không phù hợp với một kiến trúc sư, công việc của anh ta là đưa ra lời khuyên cho hai người mới mua nhà nên sử dụng khoảng không và tân trang ngôi nhà mà họ vừa mua như thế nào. Thật không may, giữa việc khảo sát của vị kiến trúc sư và cuộc gặp đầu tiên với hai người chủ nhà có một khoảng thời gian gián đoạn. Vị kiến trúc sư đã dành thời gian đó xem xét những thứ mà theo quan điểm của anh có thể chủ nhà muốn thay đổi. Và anh sẽ phải làm gì để đáp ứng những yêu cầu đó.

Trong cuộc gặp đầu tiên, người chủ ngôi nhà đã chuẩn bị sẵn danh sách những việc mà họ muốn tiến hành để sửa chữa ngôi nhà của mình. Mặc dù vậy, người kiến trúc sư vẫn khăng khăng bảo vệ quan điểm của mình. Nói chung, đó là bản chất tự nhiên của con người. Tất cả chúng ta đều muốn đưa ra ý kiến của mình vì chúng ta cho rằng nó luôn đúng. Nhưng trên thực tế, vị kiến trúc sư đang ngăn cản khách hàng đưa ra ý kiến của họ, nhất là khi những ý kiến đó rất khác với suy nghĩ ban đầu của anh ta. Cuối cùng khách hàng đã chiều theo ý kiến của vị kiến trúc sư vì không muốn làm mất lòng anh ta, còn vị kiến trúc sư lại muốn khẳng định vai trò của mình. Và

dù cho điều gì xảy ra tiếp theo, thì mối quan hệ này cũng không bao giờ thay đổi.

Trong bất kỳ khía cạnh nào của nghệ thuật kinh doanh - bao gồm cả việc biết lắng nghe - tôi thực sự không đồng ý với các ý kiến khác cho rằng: nghệ thuật bán hàng cũng giống như nghệ thuật chiến tranh. Trước hết, sẽ không đúng khi xem khách hàng như là đối thủ, vì rõ ràng đối thủ là đối tượng cạnh tranh với mỗi người. Mặt khác, trong mối quan hệ này khách hàng thường phải đấu tranh nhằm tìm hiểu sự thật về sản phẩm hoặc dịch vụ. Khách hàng thường cố gắng dò xét để phát hiện những điều không chính xác trong những lời nói của nhân viên bán hàng. Những khách hàng giàu thiện chí nhất trên thế giới cũng nhận ra rằng: nhân viên bán hàng còn có nhiệm vụ khác ngoài việc giúp khách hàng giải quyết những vấn đề rắc rối hoặc làm hài lòng khách hàng. Họ ở đó để nhận đơn đặt hàng đúng loại sản phẩm (theo quan điểm của họ) và đúng thời hạn (cũng theo quan điểm của họ).

Hãy xem xét sự thay đổi trong mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng và khách hàng khi chiến dịch bán hàng kết thúc và nhân viên bán hàng đã nhận được đơn đặt hàng. Trước khi họ đã đặt hàng, cả hai bên đều thấy thoải mái, người bán hàng làm việc vất vả để giành được sự quý mến và kính trọng của khách hàng. Sau khi đã đặt hàng, khách hàng phải phụ thuộc vào hoạt động cụ thể của công ty bán hàng. Đó là một trận chiến và khách hàng chỉ biết khi đặt hàng. Và nếu khách hàng nhận ra điều đó thì mối quan hệ này sẽ không bao giờ xảy ra nữa.

Có thể thứ lỗi cho khách hàng vì cái cảm giác gần giống như cá mắc cạn. Vì thế, các cuộc đấu khẩu có thể có một số khía cạnh đáng

khen ngợi. Dưới đây là quan điểm về nghệ thuật biết lắng nghe của một danh nhân viết về chiến tranh.

Biết địch biết ta, trăm trận không bại. Biết ta mà không biết địch, trận thắng trận bại. Không biết địch không biết ta, trận nào cũng bại.

- Binh pháp Tôn Tử

Để biết người biết ta, hãy sử dụng nghệ thuật lắng nghe, nghệ thuật bán hàng quan trọng nhất của mọi thời đại.

Ý tưởng 2 - Tập trung vào những giai đoạn quan trọng và những mục đích phát triển

Điều này thường liên quan đến mục đích của những cuộc gặp gỡ. Nhìn chung, đa số người kinh doanh đều ít khi chuẩn bị những mục tiêu cụ thể cho cuộc gặp với khách hàng. Tôi đã lập ra một nhóm trong đó có một nhân viên bán hàng xuất sắc và nhiệm vụ của chúng tôi là đào tạo về bán hàng cho những công ty lớn. Nhân viên bán hàng này là người quản lý tài chính; và tất nhiên, nếu chúng tôi có hợp đồng làm ăn thì tôi làm nhiệm vụ đào tạo. Chúng tôi lên kế hoạch chi tiết khi nhận được những lời mời đào tạo. Thực tế, chúng tôi đã phác thảo ra một hoặc hai câu hay cụm từ mà chúng tôi muốn khách hàng nói vào cuối cuộc trao đổi. Việc này khiến chúng tôi tập trung cao độ vào cuộc trao đổi. Điều này cũng làm chúng tôi rất vui vẻ. Nếu người ấy nói đúng những từ đó thì khó lòng mà không cười được.

Rất nhiều vị Chủ tịch và Giám đốc quản lý thường đề cập những trọng tâm trong các cuộc gặp, một phần bởi lịch làm việc của họ thường có hàng chuỗi các cuộc hẹn ngắn và họ muốn mọi người

nhận thức được ngay vấn đề. Hơn nữa, những người đứng đầu một tổ chức thường là những nhà quản lý tổng thể chứ không phải là những chuyên gia. Đây là mặt sau học thuyết của tôi về một người bán hàng chuyên nghiệp mà giới chuyên gia không nhắc tới.

Những nhà đào tạo bán hàng dành rất nhiều thời gian cho việc thực hành đóng vai. Họ đóng vai khách hàng, trong khi nhân viên bán hàng vẫn làm nhiệm vụ của người bán hàng. Khách hàng thường thất vọng nhất khi cảm giác người bán hàng chỉ tạt qua để tán gẫu. Nhưng khi phỏng vấn cuối cuộc trao đổi, nhân viên bán hàng cho biết cuộc gặp đã diễn biến khá tốt; còn khách hàng thì không gặp rắc rối gì. Giải pháp cho vấn đề này là phải tập trung hoàn toàn vào mục tiêu bán hàng và sử dụng kỹ năng kết thúc hiệu quả nhất để biết bạn có đạt mục tiêu, hoặc ít nhất có khả năng đạt mục tiêu hay không. Chính vì, thế những ý tưởng hữu hiệu sau đây là những kỹ năng cần thiết để thực hiện điều đó.

Có nhiều cách để nhớ được điều quan trọng này và sử dụng những câu hỏi kết thúc, nhưng tôi đã tìm ra ba cách tốt nhất - ABC.

Ý tưởng 3 - Luôn biết cách kết thúc

Chúng tôi không biết ai là người đầu tiên đưa ra thành ngữ này nhưng nó đã trở nên rất phổ biến. Mọi người cần phải nâng cao kỹ năng giao tiếp của mình bằng cách thực hành và sử dụng những nghệ thuật kết thúc thử nghiệm và kết thúc hiệu quả. Điều này không chỉ đúng khi bạn cố gắng đạt được mục tiêu như nhận được đơn đặt hàng; mà nó còn rất hữu ích khi bạn cố gắng đạt được những tiến bộ trong giao tiếp dưới bất kỳ hình thức nào: qua điện thoại, trong một cuộc trao đổi bán hàng hay một cuộc gặp.

ABC - Luôn biết cách kết thúc

• Nhân viên bán hàng: “Màu nào phù hợp nhất để bạn trang trí nhà bếp, màu xám hay màu xanh nhạt?” (Đây được gọi là một sự kết thúc đưa ra lựa chọn).

• Người quản lý: “Nếu bạn có những nguồn lực đó, bạn có đảm bảo sẽ đạt được những mục tiêu đó không?” (kết thúc thử nghiệm).

• Người mẹ: “Nếu con có một khoản tiền riêng để mua quần áo, con sẽ giữ phòng mình gọn gàng chứ?” (Kết thúc đề xuất liên kết).

• Thanh thiếu niên: “Tất cả mọi người đều có chúng và nếu mẹ không mua chúng cho con ngay bây giờ thì sẽ không còn nữa đâu.” (kết thúc đẩy sự kiện xảy ra).

Nghệ thuật này còn được gọi là “Đừng né tránh vấn đề”. Đôi khi chúng ta không thể đặt một câu hỏi kết thúc vì chúng ta sợ nhận được một câu trả lời tiêu cực, hoặc chúng ta biết rằng khách hàng sẽ nói không, đơn giản bởi họ không nhất thiết phải nói có. Có thể chúng ta cảm thấy thất vọng, và nhận ra rằng lẽ ra chúng ta nên đưa ra một câu hỏi kết thúc khác. Tuy nhiên, dù kết thúc theo cách gì thì cũng đừng quên kiểm tra xem bạn đang ở đâu trong con mắt của khách hàng. Sau cùng, nếu khách hàng không bị thuyết phục bởi một đặc điểm cụ thể nào đó của sản phẩm mà bạn chào bán, bạn nên hỏi lý do tại sao và có thể nói: “Tôi cần phải làm gì để thuyết phục bạn đây?”. Điều đó sẽ tạo thuận lợi cho bạn.

Một nghệ thuật khác giúp cho việc bán hàng hiệu quả chính là STEP - đưa ra dấu hiệu kết thúc.

Ý tưởng 4 - STEP: Đưa ra dấu hiệu kết thúc

Nếu bạn phải thuyết phục ai đó thay đổi suy nghĩ của họ, khiến họ thôi phân vân và quyết định đồng ý thì bạn rất dễ né tránh vấn đề khi bắt đầu việc thuyết phục. Chúng ta hãy cùng xem xét vấn đề này qua ví dụ được trình bày dưới đây.

Bạn đang cố gắng thuyết phục Ban Lãnh đạo đồng ý cho hai nhân viên mới vào nhóm của bạn để đảm nhận việc tổ chức các cuộc triển lãm thương mại trong vòng 6 tháng. Nếu đề nghị đó không được chấp nhận, bạn vẫn tổ chức được những cuộc trưng bày nhưng luôn trong trạng thái lo lắng và cần phải có sự hỗ trợ của tất cả mọi người trong và ngoài công ty. Điều này có thể gây tốn kém rất nhiều tiền của. Vì chuyện mọi thứ đều chưa sẵn sàng cho ngày khai trương là điều không thể chấp nhận được. Thử hình dung một thợ điện sẽ làm được những gì trong vòng một giờ nếu lúc đó đã là 6 giờ tối, cuộc trưng bày sắp bắt đầu, mà chỗ bạn đang đứng hiện tại chỉ có duy nhất một chiếc đèn chiếu sáng tạm thời? Vì vậy, trong cuộc trưng bày, chính bạn cũng nghĩ rằng trình độ tổ chức triển lãm công ty của mình kém hơn so với các công ty khác.

Ban Lãnh đạo cũng có thể không tin tưởng bạn vì bạn đã chi tiêu một khoản đáng kể của công ty mà không đem lại kết quả mới nổi bật nào.

Do vậy, bạn nên chuẩn bị một câu hỏi kết thúc cho Ban Lãnh đạo. “Các ngài có đồng ý để tôi đến văn phòng tuyển dụng và nhờ họ thuê thêm hai nhân viên mới trình độ cao không?” Việc đó rất hợp lý, hoàn toàn dễ hiểu và bạn sẽ không rơi vào tình trạng như trên.

Bây giờ hãy nghĩ đến việc mở đầu cuộc nói chuyện của bạn. Rất nhiều người đã không đi thẳng vào vấn đề, thích bắt đầu bằng những câu chuyện đáng sợ đã xảy ra trước đây, hoặc trình lên Ban Giám đốc danh sách những cuộc trưng bày phụ có thể tổ chức nếu bạn có nhiều nguồn lực và rất nhiều điều khác nữa. Điều này có thể đặt Ban Lãnh đạo vào thế cảnh giác. Hãy nhớ rằng rất ít nhà quản lý đến gặp Ban Lãnh đạo mà không đưa ra gợi ý yêu cầu thêm nguồn lực và Ban Lãnh đạo sẽ rất khó chịu nếu họ không biết bạn sẽ có những yêu cầu gì.

Tốt hơn hết là hãy đưa ra những câu hỏi kết thúc ngay khi bắt đầu trình bày. Nó giống như thế này:

"Các ngài đã cho tôi 10 phút vì vậy tôi sẽ trình bày vấn đề nhanh nhất có thể. Tôi sẽ nói cả ba chủ đề trong vòng 10 phút. Đầu tiên tôi sẽ trình bày về tình trạng hiện tại mà chúng ta đang đối mặt trong việc sắp xếp và tổ chức các địa điểm triển lãm. Sau đó, tôi muốn yêu cầu các ngài đồng ý cho thuê thêm hai nhân viên trình độ cao để thực hiện vai trò đó trong tương lai, và thời gian còn lại tôi sẽ nói cho các ngài biết ý kiến của chúng tôi về cuộc trưng bày lớn tiếp theo. Các ngài đồng ý chứ?"

Việc kết hợp thêm những câu hỏi kết thúc vào cuối cuộc trình bày có thể mở ra các vấn đề khác. Cụ thể điều đó có thể dẫn đến một cuộc tranh luận lớn. Nếu bạn không có thêm người thì những cuộc trưng bày sẽ gặp nhiều rắc rối hơn. Ít nhất thì bạn cũng đang tranh cãi để bảo vệ quan điểm của mình. Bạn sẽ thường xuyên nhận được những câu trả lời nước đôi kiểu như: "Vâng, được thôi, nhưng nếu chúng ta gặp bất kỳ rắc rối nào trong lần thực hiện đầu tiên thì sẽ không có lần thứ hai đâu."

Bên cạnh đó, nếu đây là lời nhận xét của một người có thâm niên nhất trong văn phòng thì nó thường sẽ tạo ra tiếng cười thân thiện. Thỉnh thoảng, bạn sẽ nhận được sự đồng ý dễ dàng và bạn băn khoăn tự hỏi tại sao bạn phải trình bày như vậy?

Dù điều gì xảy ra đi nữa thì bạn cũng tiến bộ thực sự trong việc đưa ra quyết định theo cách của bạn. Thông điệp ở đây rất rõ ràng - luôn giải quyết khó khăn một cách vững vàng, táo bạo và áp dụng chiến lược STEP ngay từ bước đầu tiên.

ABC - Luôn biết cách kết thúc.

Ý tưởng 5 - SMART: Linh hoạt, có thể đánh giá được, khả thi, liên quan đến khách hàng và có tính đến thời gian

Hãy tiến thêm một chút từ việc tập trung vào cuộc gặp và kết thúc những mốc quan trọng đến việc đặt ra những mục tiêu. Hãy ghi nhớ rằng, định ra những nhiệm vụ cần thiết để đạt được các mục tiêu là một khái niệm khá mới mẻ đối với mỗi cá nhân. Ngày nay, không có ai suy nghĩ đúng đắn lại đảm nhiệm một công việc với mục tiêu không rõ ràng dù công việc đó có sự nhất trí của hai bên: Giám đốc và người đề ra mục tiêu đó.

Song điều bất ngờ là chất lượng của những mục tiêu này thường rất thấp. Đơn giản là vì họ không dám đặt ra một mục tiêu tốt. Hãy lập ra một nhóm làm việc cùng nhau để xem những mục tiêu nào phù hợp, từ đó tiến đến mục tiêu tổng thể mà cả nhóm đang thảo luận. Chiến thuật là phải làm chúng trở nên SMART (linh hoạt, có thể đánh giá được, liên quan đến khách hàng và có tính đến mục tiêu thời gian). Một lần nữa, tôi cũng không biết chắc ai là người đầu tiên đưa ra từ viết tắt này. Thành thật mà nói thì từ lâu tôi nghĩ mình là

người đưa ra những thuật ngữ đó, nhưng chúng xuất hiện thường xuyên trong sách vở và các sách hướng dẫn đến nỗi tôi không dám đoán chắc điều đó.

Một cách ngẫu nhiên, tôi đã chuyển cụm từ này sang cách nói thông thường ở Công ty Hewlett Packard khi tôi quản lý một loạt các khóa đào tạo cho nhân viên bán hàng của họ. Nhiều năm sau đó, từ "SMART" vẫn được sử dụng nhưng tôi rất kinh ngạc rằng không hề bị "tam sao thất bản" như nhiều câu chuyện nực cười trước đây.

Dưới đây là lời giải thích của tôi về từ viết tắt rất hữu ích này.

Để mục tiêu của một nhóm được chấp thuận thì một mục tiêu trong bất cứ kế hoạch nào cũng phải SMART:

• Stretching - Linh hoạt

• Measurable - Có thể đánh giá được

• Achievable - Khả thi

• Related to the customer - Liên quan đến khách hàng

• Time-targeted - Có tính đến mục tiêu thời gian

Linh hoạt

Thật lãng phí thời gian quý giá để thiết lập một mục tiêu khi cả nhóm đã mệt lử sau chuyến đạp xe ở vùng cao nguyên Scotland. Công việc khó khăn cần có thời gian tương xứng để thiết lập và thực hiện kế hoạch đó.

Hơn nữa, vai trò của người bán hàng là thay đổi thế giới. Họ cần đặt ra những mục tiêu có thể kiểm tra được khả năng của nhóm để theo đuổi, và thay đổi cách xử sự của mọi người. Một buổi họp lên kế hoạch và kiểm định các cơ hội thành công sẽ thay đổi hoặc bổ sung cho mục tiêu ban đầu của cả nhóm.

Nếu điều đó xảy ra thì việc thay đổi mục tiêu là rất đúng đắn. Với bất cứ kế hoạch nào, bạn cũng cần duy trì tính linh hoạt đối với các hoàn cảnh và những ý tưởng mới.

Có thể đánh giá được

Đánh giá mục tiêu bán hàng là ước lượng số tiền mà nhóm sẽ thu được tính theo doanh thu hoặc theo lợi nhuận.

Về lý thuyết thì nhóm nên quan tâm đến cả hai vấn đề trên và dự đoán cả giá trị doanh thu lẫn lợi nhuận thu được. Trên thực tế, rất nhiều công ty vì những lý do chính đáng, không đưa ra trách nhiệm lợi nhuận đối với nhân viên bán hàng, và họ thậm chí không thể dự đoán được khả năng sinh lợi.

Các tiêu chí đánh giá khác về một chiến dịch bán hàng có thể thiên về chất lượng hơn số lượng. Chẳng hạn, bạn có thể đề ra mục tiêu gây ấn tượng với mọi người bằng cách quảng bá, nhưng trong phần lớn trường hợp, bạn có thể rút bớt các tiêu chí đánh giá. “Trong phạm vi từ một đến mười, bạn thấy hiệu quả quảng bá của công cụ này như thế nào?”

Khả thi

Khi đảm bảo mục tiêu có tính linh hoạt thì cả nhóm đồng thời cũng phải đảm bảo rằng: mục tiêu đó khả thi. Cả nhóm nên đi sâu hơn vào việc tìm ra cơ hội thành công.

Việc kiểm tra tính khả thi đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, cũng nên tính đến việc áp dụng các biện pháp nếu như nhóm không muốn Ban Giám đốc lo lắng về các rủi ro. Thật không may khi trưởng nhóm nhìn thấy một cơ hội, chứng minh được một dịp kinh doanh tốt và sau đó lại thất bại bởi mọi người không đề xuất rủi ro với Ban Lãnh đạo cấp cao.

Chìa khóa để kiểm tra tính khả thi là đặt câu hỏi này với càng nhiều người ở vị trí càng cao càng tốt: “Bạn có nghĩ rằng nhóm của chúng tôi có thể đạt được mục tiêu này trong hoàn cảnh hiện tại không?”.

Liên quan tới khách hàng

Khi chúng ta biết chắc chắn lợi ích của mục tiêu đó với cả nhóm (về doanh thu và lợi nhuận) thì chắc chắn chúng ta cũng nắm được một chút lợi ích dành cho khách hàng. Dù đó là khách hàng bên trong hay bên ngoài công ty thì quy luật này vẫn được áp dụng. Nếu những mục tiêu đặt ra không đem lại lợi ích cho khách hàng, chúng ta phải đặt câu hỏi tại sao.

Hành động kiểm tra đó chắc chắn sẽ nhận được sự ủng hộ của khách hàng cho lợi ích chính của cả nhóm.

Tính đến thời gian

Nên tính dần đến thời hạn hoàn thành mục tiêu.

Thật tuyệt khi bạn đạt được các mục tiêu vào cuối thời hạn hoàn thành năm tài chính của công ty. Một lần nữa, chúng tôi khuyên bạn nên tập trung vào quan điểm của khách hàng. Nên chăng thời gian tiến hành phải phù hợp với cả khách hàng và nhóm.

Ý tưởng 6 _ Lắng nghe và học hỏi biệt ngữ của người khác

Là một người bán hàng bạn nên tìm hiểu để hiểu được khách hàng. Hầu hết mọi người đều vui vẻ giải thích điều họ làm và những từ ngữ họ dùng. Bên cạnh đó, bạn có thể làm hài lòng người khác bằng cách nói như thể bạn hiểu điều họ làm. Đó là nhắc lại ý họ đã nói hoặc từ ngữ họ đã dùng trong cuộc nói chuyện.

Dưới đây là một ví dụ về công việc xuất bản. Một biên tập viên luôn nghĩ tới cách thức bán hàng khi ông cố thuyết phục một nhà khoa học đoạt Giải Nobel viết một cuốn sách cho công ty xuất bản của ông. Nhà khoa học đó nói: “Tôi thực hiện một điều gì đó trong công trình của mình về những thuộc tính điện từ của gỗ, những thuộc tính đã được nêu trong một tác phẩm mới được xuất bản gần đây của Giáo sư X”. “Vậy - biên tập viên nhắc lại biệt ngữ đó với một chút thay đổi - Ông đang nghiên cứu cùng một lĩnh vực với giáo sư X, người mà tôi đoán là có những đóng góp to lớn trong lĩnh vực điện từ?”. “Anh biết công trình của chúng tôi?” - nhà khoa học Giải thưởng Nobel ngạc nhiên và xúc động hỏi lại.

Hãy cẩn thận, đừng làm ra vẻ hiểu biết khi bạn không rõ về lĩnh vực đó. Rủi ro và thành quả luôn đi liền với nhau; tuy nhiên, không người bán hàng nào đạt được mục đích mà không đôi lần liều lĩnh.

Ý tưởng 7 - Hiểu nhu cầu thực tế

Để mọi người tự nói về công việc và vấn đề rắc rối của mình nói chung là không phải là điều quá khó. Trời xui đất khiến thế nào mà tôi phải báo cáo về một cuộc họp - một trong những buổi họp khó chịu nhất mà tôi từng tham dự - với một người giàu thâm niên cũng có mặt tại cuộc họp đó, vì sếp của bà ấy đã nói với bà ấy rằng: những sản phẩm phần mềm của tôi có khả năng ứng dụng trong công ty của họ. Riêng bạn, bạn đã từng gặp người nào cứ khăng khăng không chịu tin tưởng về một sản phẩm của bạn chưa? Còn tôi khi đó đã bị bà ấy dứt khoát từ chối không thảo luận. Tôi đã hoàn thành bản báo cáo và đi ra ngoài, đồng thời kiên quyết sẽ không bao giờ đến họp để giới thiệu một sản phẩm nếu tôi không biết gì về nhu cầu và vấn đề thực tế của bên đối tác.

Nắm được nhu cầu thực tế đòi hỏi bạn phải suy xét và thăm dò kỹ lưỡng. Sản phẩm hay dịch vụ của bạn nhằm giải quyết một vấn đề cho khách hàng, hay cho phép họ khám phá một cơ hội. Đôi khi giải pháp có thể là một cái gì đó khó miêu tả hơn. Sau đây là ví dụ về một hội đồng quản trị đã hiểu lầm chiến lược cơ bản của công ty, huống chi là một cá nhân nào đó.

Giám đốc điều hành của Hãng bút Parker nhậm chức trong thời kỳ công ty gặp khó khăn, đã hỏi đội ngũ nhân viên giàu thâm niên của mình rằng, đối thủ cạnh tranh của công ty là ai. Họ đã trả lời, như các bạn vẫn nghĩ, đó là Waterman, Bic, Biro và nhiều hãng khác. “Không - vị Giám đốc điều hành lên tiếng - Đây là sự cạnh tranh của chúng ta” và ông đã mở ra một hướng đi mới. “Chúng ta sẽ không kinh doanh bút nữa - ông nói - chúng ta sẽ kinh doanh quà tặng.”

Tiếp theo, để hiểu được những nhu cầu thực tế trong buôn bán giữa các doanh nghiệp, bạn phải phân những nhu cầu đó thành hai loại -

tập thể và cá nhân. Hãy vẽ hai dạng nhu cầu đó dưới dạng một ma trận, trong đó những nhu cầu tập thể nằm ở hàng ngang phía trên, còn nhu cầu cá nhân của những người chủ chốt đặt ở phía dưới. Sau đó, hãy tìm những điểm mà hai nhu cầu đó trùng với nhau. Ở đó bạn sẽ tìm thấy những cơ hội thuận lợi nhất, ngược lại những nơi không trùng khớp là những vùng bạn phải làm việc vất vả. Điều này cũng giúp chứng minh dịch vụ mà bạn đang bán không những giải quyết được vấn đề của khách hàng và tạo ra lợi nhuận đầu tư cao, mà còn hỗ trợ cho chiến lược tổng thể của tập thể như những gì mà phòng quản lý cấp cao đã giải thích cho bạn.

Một ví dụ khác cho vấn đề này - tôi đang đào tạo nhằm giúp một công ty đào tạo lực lượng bán hàng của họ tập trung vào những kế hoạch bán hàng, giải quyết những vấn đề kinh doanh của khách hàng, hơn là chú trọng vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ. Rõ ràng là họ rất cần điều đó. Những nhà quản lý giàu thâm niên đã không để ý đến những đề xuất của nhân viên bán hàng và tỉ lệ thành công của những đề xuất ngày càng bị giảm sút. Trong khi, người chịu trách nhiệm phát triển chương trình bán hàng một người đàn ông đầy tham vọng nhưng từ lâu đã không làm công việc này. Ông ấy cần giải pháp của tôi nhưng tôi cũng thấy rất rõ là ông ấy hơi lưỡng lự khi làm theo đề xuất của tôi. Tôi bất chợt nhận ra nhu cầu khẳng định vị thế cá nhân của người đàn ông này. Ông ấy muốn nâng cao danh tiếng của mình trong công việc mới bằng cách sớm xuất hiện trước nhân viên bán hàng, giám đốc bán hàng và gây ấn tượng với họ bằng một ý tưởng mới mà chắc chắn sẽ làm doanh thu của họ tăng lên. Chương trình của tôi sẽ cung cấp ý tưởng này nhưng ông ấy cảm thấy không thỏa đáng nếu ông ấy xuất hiện như người đưa ra ý tưởng này mà lại không là người thực hiện. Đó là lý

do vì sao ông ấy không thoải mái khi tôi là người đại diện cho chương trình đào tạo này.

Tôi đã thay đổi đề xuất của mình, là bán hệ thống đào tạo để ông ấy có thể nắm toàn bộ chương trình thúc đẩy doanh số bán hàng, và thực sự làm công việc đào tạo. Nhu cầu tập thể và nhu cầu cá nhân giờ đây đã được thống nhất và ông ấy đã nhất trí.

Ý tưởng 8 - Hãy nhớ rằng không ai nói cuộc sống là dễ dàng

Chúng ta hãy kết thúc phần đầu tiên về hai ý tưởng và bảng kỹ thuật bán hàng hàng đầu. Và để chúng trở nên khả thi, chúng ta phải nhớ rằng: có thể chúng ta có khả năng đặc biệt - bằng chứng là chúng ta có thể giành được hợp đồng bán hàng mà không cần nỗ lực gì nhiều - nhưng phần lớn là chúng ta phải làm việc cật lực mới đạt được kết quả đấy.

Một trợ lý giám đốc bán hàng đã nói:

Đôi khi bán hàng không chỉ là công việc tập trung mà còn là công việc rất khó khăn. Tôi nhớ một người bán các hệ thống tính toán ở London. Mỗi thứ Sáu chúng tôi đến quán rượu vào giờ ăn trưa để chúc mừng nhau đã bán được hàng hoặc để giải sầu. Người đàn ông đó đã không xuất hiện vào một ngày thứ Sáu, và mọi người cho rằng anh ta đã có một tuần tồi tệ. Tuy nhiên, sau buổi chiều hôm đó, anh ta quay trở lại văn phòng với rất nhiều hợp đồng bán hàng trong tay, thay vì anh ta đã khóa sổ công việc vào sáng hôm đó. Trong vài giờ, anh ta đã quyết định gọi điện đến một vài nơi mà trước đây anh không có nhiều triển vọng lắm. Đó là lý do vì sao anh ta đã vắng mặt trong buổi tụ tập và anh ta đã thành công.

Ý tưởng 9 - Suy nghĩ về giá trị bán hàng

Ngoài việc ký được hợp đồng - với người bạn có thể bán hàng - điều khó nhất mà những người bán hàng phải làm đó là giải thích tại sao khách hàng nên mua hàng của bạn, chứ không phải của người khác, và bạn phải chứng minh rằng giá cả bạn đưa ra là hợp lý. Hai vấn đề trên đều dẫn tới một chủ đề hội tụ rất nhiều ý tưởng hiệu quả là giá trị bán hàng.

Dưới đây là một định nghĩa đơn giản về giá trị. Giá trị thị trường của một sản phẩm là giá mà thị trường sẵn sàng trả cho nó khi bán lại lần sau. Lấy ví dụ về ngôi nhà của bạn, bạn có thể đưa ra một dự đoán khá hợp lý bằng cách xem xét giá một ngôi nhà tương tự gần đấy. Nhưng bạn sẽ không bao giờ biết được giá trị thị trường của ngôi nhà trừ phi bạn chấp nhận giá mà một người nào đó trả. Mặc dù đến, ngày hôm sau, giá trị của nó có thể cao hơn hoặc thấp hơn.

Dưới đây là khái niệm giá trị của một người bán hàng giàu kinh nghiệm huấn luyện cho một nhân viên bán hàng mới. Ông nói rằng, khi khách hàng hỏi giá của một chiếc ống nhòm mới, anh hãy trả lời họ là: “50 bảng”. Nếu họ không cau mày, anh hãy nói tiếp với họ rằng: “Một cặp kính”. Nếu họ vẫn không cau mày, anh nói thêm: “Cộng thêm những chiếc khung”.

Kết luận

Theo tôi, đây chỉ là một phần của cuốn sách có thứ tự. Phần này gồm hai ý tưởng bán hàng hàng đầu do rất nhiều người nêu ra. Bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang những ý tưởng bổ ích khác nhưng không nhất thiết phải tuân theo thứ tự.

Hơn nữa, đây là một cuốn cẩm nang với những lời khuyên mà bạn có thể xem qua bất kỳ lúc nào. Mặc dù không theo một cấu trúc cụ thể nào, tôi đã xếp chúng theo các bước mà bạn sẽ phải trải qua trong một chiến dịch bán hàng chuyên nghiệp:

ABC - Luôn luôn giành được hợp đồng

Vô tình, bạn vẫn chưa xem qua những ý tưởng trên đúng không? Nếu vậy, đây không phải lúc bạn quyết định xem xét nó hay sao? Hãy lấy cuốn sách, đến quầy thu ngân và trả tiền để được sở hữu nó.

2

Mười ý tưởng bán hàng tuyệt vời nhất để tạo được sự quan tâm

Giới thiệu

Trước khi bạn có thể bán một thứ gì đó, dù trực tiếp, qua điện thoại hay qua giấy tờ, bạn phải thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Nhiều nhân viên bán hàng làm sai giai đoạn ban đầu này. Những sản phẩm tiếp thị, nhờ chức năng của nó, rất hiệu quả trong giai đoạn này, nhưng thường gây ra hiểu lầm cho ông việc bán hàng tiếp theo. Vì vậy, việc kết hợp hai chức năng này cần được phối hợp tốt hơn, nhất là trong giai đoạn thu hút sự quan tâm của khách hàng tương lai.

Nhiều người bán hàng thường đi theo con đường đầy triển vọng mà những người bán hàng khác đã thử nghiệm và kiểm chứng. Tuy nhiên, hiếm có ai đó lại tin một người đứng ở ngưỡng cửa nhà họ và nói: “Đừng lo, tôi đến không phải để bán cho bạn cái gì đâu?” Mọi người đều nhận thấy đó là kiểu mẫu để bán hàng trực tiếp hay bán hàng qua điện thoại. Chúng ta sẽ thu hút được khách hàng khi phá vỡ khuôn mẫu đó và sử dụng những kỹ thuật mà trước đó họ chưa từng gặp, cụ thể là hãy mở đầu một bài diễn thuyết, một câu chuyện hay một đề xuất bằng một cách khác ấn tượng hơn. Lời mở đầu quan trọng và một người bán hàng chuyên nghiệp phải chuẩn bị chính xác những từ mình sẽ nói, như một phần trong quá trình chuẩn bị cho cuộc gặp bán hàng hay cuộc gọi bán hàng mà tôi vẫn thường dùng.

Cũng tương tự như thế, khi bán hàng, chúng ta rất dễ tuân theo những nguyên tắc mà tất cả mọi người đều cho rằng nên áp dụng trong trường hợp đó. Tuy nhiên, một khách hàng có thể gia tăng áp lực đối với bạn trong tình huống có tính cạnh tranh. Sau cùng, nếu bạn bị cuốn vào một tình huống nhạy cảm giữa các doanh nghiệp, bạn muốn mình đứng ngoài đám đông đó. Điều này có thể khiến khách hàng suy nghĩ và cuối cùng không phải ai cũng khuất phục trước chiến dịch của bạn. Vì vậy, bạn có thể thử một trong những cách mở đầu hoặc hành động độc đáo, tất cả những cách này đều được những người kể lại cho tôi áp dụng và họ đã thành công.

Sau đó, chúng ta sẽ chuyển sang cách thức phổ biến để thu hút sự chú ý quan tâm của khách hàng - đó là chiến dịch tiếp thị.

Ý tưởng 10 - Gây ngạc nhiên để chứng tỏ sự tuyệt vời của công nghệ

IBM - một trong vài công ty máy tính hàng đầu của Mỹ - đã từng bỏ bản đấu thầu hệ thống tổng đài điện thoại công cộng trong một két sắt. Một nhà quản lý đã bực tức gọi điện cho IBM để phàn nàn rằng anh ta không thể nhận được bản đấu thầu của họ. “Chúng tôi có trong danh sách dự thầu không?” - IBM hỏi. “Tất nhiên là không” - nhà quản lý trả lời. “Chúng tôi không thể lên danh sách dự thầu cho đến khi chúng tôi nhìn thấy tất cả các kế hoạch trong đó có cả kế hoạch của bạn.” “Ồ IBM nói rằng Kế hoạch của chúng tôi gồm những thông tin về công nghệ, mà những thông tin này chúng tôi không thể công bố được vì có rất nhiều đối thủ cạnh tranh với chúng tôi. Nếu các ông nói điều đó với nhiều nhà sản xuất thì thông tin có thể bị rò rỉ. Và trong trường hợp nào đó, một số đối thủ có thể đưa ra một kế hoạch dựa trên những công nghệ cũ, điều này giúp họ có

một giải pháp rẻ hơn. Và có thể bằng cách ấy họ sẽ lọt được vào danh sách các nhà thầu nặng ký”.

Đây là một trò mạo hiểm đầy thú vị, vì khách hàng có thể bực mình với cách tiếp cận kiêu ngạo của bạn. Nhưng tôi cho đó là một sự liều lĩnh hợp lý, vì khách hàng đồng thời cũng bị kích thích tính tò mò và muốn xem công nghệ mới đó để làm gì. Hơn nữa, trong ví dụ đã trích dẫn IBM đã thành công và có tên trong danh sách dự thầu đồng thời giành được hợp đồng kinh doanh. Mặt khác, khi gây được sự ngạc nhiên (tương đương với việc thu hút sự chú ý) thì khối lượng công việc họ phải làm để giành thắng lợi trong cuộc đấu thầu, sẽ giảm đi rất nhiều; trong khi các công ty khác phải tranh giành để có tên trong danh sách dự thầu trong một chiến dịch kéo dài đến ba tháng.

Ý tưởng 11 - Gây ngạc nhiên để mọi người đọc thư quảng cáo của bạn

“Thư tín nhảm nhí” hay “thư rác” là hai thuật ngữ được khách hàng và những khách hàng tương lai sử dụng nhiều nhất để miêu tả những bức thư tự gửi qua đường bưu điện hoặc qua hòm thư điện tử. Những người bán hàng trước thời công nghệ thông tin thì gọi nó là “thư quảng cáo” (qua đường bưu điện hoặc qua chuyển fax). Chúng ta biết rằng hầu hết những thư này đều bị ném vào thùng rác và người nhận thường không đọc nó, thậm chí chỉ một hàng tít, trước khi quẳng chúng vào thùng rác. Mục tiêu gây ngạc nhiên ở đây là phải khuyến khích được những khách hàng trong tương lai phản hồi vì họ bị tò mò.

Một công ty bán dụng cụ máy móc đã gửi rất nhiều thư quảng cáo cho những kỹ sư sản xuất. Nắm bắt được bản chất tự nhiên của con

người khi nhận được những bức thư này, họ đã dựng nên một mô hình máy móc không tốn kém dưới dạng lắp ráp. Khi những kỹ sư này lắp ráp các bộ phận, họ phát hiện ra rằng có một thiếu sót nhỏ hoặc họ đã làm sai.

Việc này khiến cho rất nhiều kỹ sư liên hệ với công ty để tìm hiểu sự thật hoặc để phàn nàn về sự thiếu sót đó. Phản hồi này tốt hơn nhiều so với việc phải nỗ lực để cho những kỹ sư này biết được tên và số điện thoại của công ty. Lưu ý rằng ý tưởng phụ thuộc vào khả năng của người bán hàng, người này biết mình phải làm gì để cho khách hàng ngạc nhiên và phản hồi lại.

Ý tưởng 12 - Giữ cho việc tiếp thị của bạn cập nhật với những xu hướng thực tế

Áp lực cạnh tranh nói chung ngày càng tăng lên. Năng suất lao động tăng, đổi mới công nghệ và sự nổi lên của những nhà cung cấp hàng hóa mới, tất cả đều làm tăng áp lực lên những nhà tiếp thị trong việc tìm ra những lĩnh vực phát triển mới và những nhân viên bán hàng mới để đạt được những mục tiêu ngày càng cao hơn.

Sau đó là quá trình toàn cầu hóa. Từ lâu, người ta đã xây dựng các bước tiến tới thương hiệu toàn cầu và quản lý tài khoản toàn cầu; nhưng giờ đây, yêu cầu này ngày càng trở nên cấp bách hơn.

Vì thế, tiếp thị phải được tiến hành rộng rãi hơn và phải xây dựng được những kênh giao tiếp và hệ thống phản hồi từ nhiều quốc gia khác. Điều cần thiết là phải có sự liên kết và chiến lược tiếp thị đó phải được chấp nhận trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh.

Về phần mình, những người bán hàng cần phải xây dựng kế hoạch tài chính toàn cầu và công việc của họ là bán những kế hoạch đó ở trong nước cũng như bán chúng cho các khách hàng khác.

Vấn đề cơ bản liên quan đến cả hai chức năng trên đó là sự khác biệt. Nhu cầu mua hàng hóa, chẳng hạn như phần cứng tạo nên máy tính và các trạm phát, mang lại lợi nhuận ngày càng thấp khi sản phẩm cơ bản trở thành một hàng hóa.

Ví dụ, lợi nhuận khổng lồ từ phần cứng trong ngành công nghệ máy tính đã giảm từ 55% xuống còn khoảng 15 đến 20% trong 20 năm qua. Sự thay đổi này đã gây ảnh hưởng đến doanh số bán hàng và chiến dịch tiếp thị. Người kinh doanh mặt hàng này sẽ vừa là một người buôn bán đồ cũ, mua và bán các bộ phận hoặc cả hệ thống hoàn chỉnh ra thị trường, đồng thời vừa khám phá ra những cách gia tăng giá trị cho sản phẩm.

Giá trị gia tăng trong một ngày có thể là một tiêu chuẩn công nghiệp đơn giản sau này. Một xu hướng lớn khác để theo dõi doanh số bán hàng và chiến dịch quảng cáo là những người trong cuộc cần phải có tính mềm dẻo, sẵn sàng đào tạo lại hoặc học hỏi những kỹ năng và khả năng mới, để có thể làm tốt công việc của ngày hôm nay cũng như ngày mai.

Hãy lưu ý đến cách sử dụng thuật ngữ "những xu hướng thực tế" của tôi. Thật dễ dàng khi coi một xu hướng là điểm sáng mới nổi hoặc chỉ là mốt quản lý nhất thời. Điều này có thể dẫn đến một sự quan tâm thái quá, mà đối với một thương hiệu lớn vấn đề này có thể rất nghiêm trọng.

Ý tưởng 13 - Đi theo những xu thế hợp lý

Đây là ý tưởng chính đối với việc bán hàng giữa các doanh nghiệp. Trong lúc nói chuyện với khách hàng và những khách hàng tương lai của bạn, việc thể hiện kiến thức về những ý tưởng, xu hướng quản lý đã qua có phải là cách làm hữu ích hay chỉ là những mốt nhất thời để tạo sự quan tâm?

Đây là một phần của một câu hỏi về mốt và những xu hướng mới nổi. Đơn cử, mọi người đều đồng ý rằng thị trường chứng khoán hoạt động hoàn toàn theo cảm tính giống như một bầy cừu. Đồng thời, đa số cũng cho rằng tiền được tạo ra mâu thuẫn với sở thích phổ biến trong mua bán cổ phiếu - đây là một hiện tượng đối lập. Ở đây có thể có sự song song trong việc tạo ra mối quan tâm đối với những giải pháp sản phẩm của bạn. Hãy xem hai xu thế chiến lược, thứ nhất là chiến lược đa dạng hóa vào những năm 1980 và thứ hai là sự trở lại của kiểu kinh doanh truyền thống trong những năm 1990.

Nếu những năm 1990, bạn đã vẫn theo xu thế đa dạng hóa trong những năm 1980, thì công việc làm ăn của bạn sẽ bị giảm sút. Điều này có thể làm bạn sụp đổ theo dòng cuốn khủng hoảng vào đầu những năm 1990, với những khoản nợ lớn. Tuy nhiên, nếu bạn vượt qua được giai đoạn này, bạn sẽ tăng trưởng mạnh mẽ, nhưng có thể bạn sẽ bị mất cơ hội hưởng lợi từ cuộc cách mạng công nghệ thông tin, vừa nâng cao năng suất lao động vừa tạo ra lợi ích dịch vụ khách hàng to lớn.

Câu trả lời tốt nhất trong trường hợp này là:

• Bắt kịp với những xu thế kinh doanh được đánh giá cao.

• Nghiên cứu những xu thế bạn cảm thấy chúng có thể đem lại ích lợi cho việc bán hàng.

• Thảo luận những xu thế, có thể tạo ra ý thức kinh doanh khách quan và để những xu thế còn lại cho những người thích chạy theo mốt.

Hãy lấy người bán hàng công nghệ làm ví dụ. Bạn có thể khiến khách hàng quan tâm đến sự tham gia của mình trong quá trình toàn cầu hóa, kinh nghiệm quản lý, một phần của việc học hỏi cách tổ chức hay việc hoạch định lại kế hoạch kinh doanh. Và bạn có thể bán bất cứ thứ gì mà không hề phải thay đổi sản phẩm hay dịch vụ của mình - nếu có bạn chỉ phải thay đổi đề xuất bán hàng hoặc những bản báo cáo về lợi nhuận. Những xu thế này xét về phương diện nào đó đều thu hút sự chú ý của cộng đồng doanh nghiệp, và chúng tôi cho rằng đó cũng là điều bạn đang cố gắng làm.

Ý tưởng 14 - Sử dụng tiến bộ công nghệ trong mọi nỗ lực tiếp thị của bạn

Đây là một vấn đề lớn. Các phần của nó được nhắc đến trong rất nhiều câu hỏi đặt ra trong cuốn sách này. Tôi nghĩ rằng bạn nên tìm kiếm những tiến bộ công nghệ trong mọi giai đoạn của chiến dịch quảng cáo. Bảng dưới đây minh họa một số ví dụ về hoạt động trong chiến dịch quảng cáo, kèm theo những kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện chúng.

Để đánh giá ảnh hưởng của công nghệ trong mỗi một lĩnh vực, bạn cần sử dụng nhiều biện pháp như sử dụng Internet để thu thập thông tin về các xu hướng, lập tài liệu các kế hoạch nhằm làm cho những kế hoạch đó có hiệu lực trong toàn công ty.

Ý tưởng 15 - Đảm bảo chắc chắn những sản phẩm mới phù hợp với thương hiệu mới

Bạn muốn thâm nhập vào một thị trường mới với một sản phẩm mới. Thật không hề khôn ngoan khi khẳng định rằng những thương hiệu đã nổi tiếng với những sản phẩm hiện tại sẽ vẫn thành công với những sản phẩm mới. Một chiếc xe "lịch lãm" để chỉ loại xe hơi sản xuất ở Mỹ, hay "sang trọng" để chỉ loại xe hơi sản xuất ở Anh, đã nhiều năm không có mặt trong bảng giá của hãng Ford. Khi họ quyết định bán xe hơi, họ nhận ra rằng cái tên Ford sẽ không bán chạy ở những thị trường này. Vì thế, thay vì thiết kế một loại xe mới của riêng mình - điều họ có thể thực hiện được - họ lại muốn bán những nhãn hiệu xe hơi khác như Jaguar và Range Rover.

Tạo sự quan tâm với một nhãn hiệu mới là việc khó khăn nếu thông điệp của nhãn hiệu đó mâu thuẫn với lời nhận định về sản phẩm.

Ý tưởng 16 - Làm bạn với khách hàng

Một nhà kinh doanh khi gặp bất cứ một ai đó, họ đều muốn tìm kiếm những mối liên hệ. Và dù gì họ cũng muốn mình có được tên của khách hàng. Những người đang cố gắng làm việc này có trong bất cứ "Ban cố vấn" nào, và bạn sẽ thấy những minh chứng sống động cho nhận định này. Họ sẽ dành sự quan tâm lịch sự đối với nhiều sản phẩm và dịch vụ khác nhau trong tờ giới thiệu của bạn, nhưng điều cuối cùng họ cần là những mối quan hệ với những người như bạn. Câu chuyện cũ về Amway là một điển hình thú vị cho điều này khi hai người đứng đầu xây dựng doanh nghiệp bằng cách kêu gọi mọi người ký giấy bán những sản phẩm của Amway cho những vị khách vốn là bạn bè, họ hàng và hàng xóm của họ.

Rich DeVos và Jay Van Andel gặp nhau ở trường cấp ba, họ nhận ra họ có cùng quan điểm về ước mơ của nước Mỹ. “Doanh nghiệp Mỹ là những doanh nghiệp chuyên về kinh doanh” - Calvin Coolidge đã nhận định và DeVos cùng Van Andel quyết tâm chứng minh rằng nhận định của ông này là chuẩn xác. Họ cho rằng bất cứ người nào đặt hết nhiệt huyết và công sức vào công việc kinh doanh của mình thì họ có thể phát triển công ty đến quy mô mà họ muốn. Và họ quyết tâm sẽ làm việc cùng nhau để thực hiện ước mơ khi họ hoàn thành nghĩa vụ quân sự.

Sau lần thất bại đầu tiên khi mở nhà hàng ở Nam Mỹ, thành công đầu tiên đã đến khi họ trở thành nhà phân phối độc lập của sản phẩm vitamin Nutrilite. Thành công này là do họ đã rút được kinh nghiệm từ thực tế rằng việc tiếp thị trực tiếp giữa các khách hàng có thể thúc đẩy rất tốt công việc kinh doanh.

Cả DeVos và Jay Van Andel phát hiện ra rằng tăng trưởng thực sự sẽ đến khi họ thu hút những người khác vào công việc bán hàng của doanh nghiệp. Và cũng bằng cách sử dụng phương thức trực tiếp giữa các khách hàng, họ đã tuyển được những nhà phân phối mới cho công ty Amway của mình.

Phương thức này được miêu tả trong Kế hoạch tiếp thị và bán hàng của Amway, đồng thời giúp những nhà phân phối tương lai biết cách bắt đầu bán hàng và phân phối sản phẩm của mình như thế nào. Sản phẩm chính được bán trong kế hoạch này là máy hút bụi đa năng.

Đầu những năm 1960, công việc kinh doanh tiến triển vượt bậc, cơ sở hạ tầng trở nên chật chội và họ đã mở rộng sang những cơ sở mới. Trong năm đầu kinh doanh, Amway đã bán hơn nửa triệu đô la

tiền sản phẩm, tất cả các lĩnh vực khác cũng tăng trưởng nhanh. Nhưng khi bạn nhìn vào tỉ lệ nhân viên so với người phân phối, bạn sẽ thấy tiềm năng của việc thúc đẩy ngày càng nhiều bạn bè và những người quen biết vào vị trí phân phối. Cuối những năm 1960, họ đã chào bán 200 sản phẩm và có 700 nhân viên. Số nhà phân phối ở Mỹ và Canada, những người đang “kiến thiết công việc kinh doanh của Amway” theo cách nói của công ty, đã đạt tới 100.000 người.

Những năm 1970, công ty của họ còn đạt được sự tăng trưởng ấn tượng hơn nữa, bắt đầu với khoản doanh thu hàng năm đạt 100 triệu đô la. Cũng trong thời gian này, công ty đã chứng minh cho FTC (Ủy ban thương mại liên bang) thấy rằng Amway đã tạo ra một cơ hội kinh doanh chân thực và không thuộc kiểu “bán hàng kim tự tháp”.

Cơ sở vật chất của Amway dài hơn một dặm với tất cả những biểu tượng của thành phố như: nhà máy phát điện, hệ thống xử lý nước, tái chế, hệ thống xe buýt và một bộ phận cứu hỏa. Dòng sản phẩm tiếp tục tăng với những sản phẩm bổ sung cho chế độ ăn Nutrilite và những catalog cho phép đa dạng hóa nhiều hơn các loại sản phẩm. Đến cuối những năm 1970, Amway đã có hàng triệu nhà cung cấp, không chỉ ở Bắc Mỹ mà cả Australia, Anh và Hong Kong.

Năm 1980, doanh thu của công ty đã vượt qua mức một tỷ đô la và họ phải mở thêm nhiều nhà máy để đáp ứng các nhu cầu. Ngoài ra Amway còn thực hiện một kế hoạch mới là chào bán hệ thống xử lý nước Amway theo cách thức cũ (trực tiếp giữa các khách hàng với nhau).

Tuy nhiên, thực tế Amway coi khách hàng là người mua sản phẩm chứ không phải là một nhà phân phối. Bởi khách hàng có thể biết đến sản phẩm là do một người họ hàng hay một người bạn giới thiệu; và những người này đang cố gắng kiếm tiền từ sản phẩm xử lý nước bằng cách lập ra một công ty như một nhà phân phối. Những nhà phân phối này luôn tìm kiếm khách hàng, đồng thời rất muốn tạo ra những nhà phân phối mới.

Điều đó cũng sẽ xảy ra nếu bạn trở thành một nhà phân phối sản phẩm xử lý nước của Amway. Bạn tiếp cận hoặc có thể bị một nhà phân phối hiện tại của Amway tiếp cận và họ sẽ trở thành “người bảo trợ” của bạn sau này.

Công việc mua bán sẽ được tiến hành nhờ người bảo trợ, điều đó nói lên sự thành công của họ và cả những lợi ích mà sản phẩm đã mang lại cho cá nhân họ. Những người bảo trợ đó thường cho nhà phân phối tương lai xem một cuộn phim cùng nhiều thứ khác như những minh chứng hùng hồn để thuyết phục họ đồng ý làm công việc phân phối. Thậm chí một lần ở Anh, một cuốn phim có hình ảnh của một vị chính khách nổi tiếng cùng phu nhân cũng được sử dụng làm nguồn tư liệu. Đôi khi, người sắp trở thành nhà phân phối sẽ được cung cấp bộ sản phẩm cơ bản của Amway và được hướng dẫn sử dụng trước khi bán sản phẩm.

Sau đó, nhà phân phối tương lai thường được đề nghị đưa ra bản danh sách khách hàng đầu tiên của mình. Đây là bản danh sách về tất cả những người mà họ biết, từ họ hàng cho đến bạn bè thân thiết, đồng nghiệp ở nơi làm việc hiện tại hoặc nơi làm việc cũ, hay bất cứ người nào có lẽ sẽ mua sản phẩm của Amway. Người bảo trợ sau đó sẽ xem qua bản danh sách và có thể sao ra một bản

phòng trường hợp bạn bỏ giữa chừng công việc. Người bảo trợ cũng giúp bạn phân loại khách hàng theo các mức tiềm năng lớn, trung bình và thấp bằng cách thảo luận về mức thu nhập, lối sống của họ, v.v...

Sau đó, bạn đưa ra đơn đặt hàng những sản phẩm mà bạn muốn mua và một vài cổ phiếu. Người ta yêu cầu bạn phải trả tiền ngay cho các sản phẩm, nhưng những cổ phiếu thì bạn có thể trả tiền sau; sở dĩ có điều đó là bởi họ hy vọng bạn sẽ bán được chúng. Bạn sẽ tạo ra lợi nhuận ngoài việc bán hàng và người bảo trợ của bạn cũng vậy.

Bạn được khuyến khích cân bằng việc bán các sản phẩm của Amway cho khách hàng cũng như những nhà phân phối có thực hiện việc tài trợ đối với các đại lý. Nói theo ngôn ngữ kinh doanh: “Các nhà phân phối của Amway có thực hiện việc tài trợ đối với các đại lý có lợi nhuận trung bình cao hơn những nhà phân phối không tài trợ. Nhóm của bạn là một đội của các nhà phân phối mà bạn tài trợ. Cá nhân bạn bảo trợ cho nhiều người, trong khi những người khác lại được bảo trợ bởi những người mà bạn đã bảo trợ lần đầu. Bạn đào tạo và thúc đẩy sự tiến bộ của nhóm và kết quả là bạn kiếm thêm được tiền khi họ có thu nhập. Khi bạn tiếp tục phát triển công việc kinh doanh, và nhóm của bạn cũng vậy, thì cả hai phía đều thu được lợi nhuận”. Đừng quên rằng đây là làm ăn giữa cá nhân với cá nhân, mặc dù nó không theo dạng bán hàng kim tự tháp. Nhưng bạn sẽ được công nhận là người xây dựng doanh nghiệp.

Amway chào bán hơn 450 sản phẩm có chất lượng cao và độc nhất với những nhãn hiệu như: vitamin NutriliteTM và thức ăn bổ sung,

mỹ phẩm chăm sóc da và tạo màu ArtistryTM, hệ thống eSpringTM, nam châm trị liệu Magna BlocTM và hệ thống giặt là SA8TM.

Ngày nay, có hơn 3,6 triệu doanh nghiệp độc lập phân phối các sản phẩm của Amway tại hơn 80 quốc gia và lãnh thổ. Amway là một phần trong gia đình Công ty Alticor mà trong các công tài chính năm gần đây có doanh thu trên toàn cầu là 4,5 tỷ đô la.

Tuy vậy, mô hình này cũng không dễ thành công.

Hiện nay, có một câu lạc bộ rất nổi tiếng chỉ dành riêng cho các quý bà nơi mỗi quý bà mới đến, phải nộp 3.000 bảng để trở thành thành viên của CLB; và sau đó giới thiệu bạn bè cùng người thân tham gia câu lạc bộ này với lời hứa hẹn rất hấp dẫn là khi họ vào tốp những người giới thiệu được nhiều thành viên nhất, họ sẽ được một khoản tiền lớn. Trên thực tế, việc làm này thường thất bại bởi vì mắt xích thường bị đứt ở một vài điểm, hoặc số người tham gia thì ngày càng ít đi, nhưng số người giới thiệu lại tăng lên. Cuối cùng là câu lạc bộ giải tán và những người sau cùng mất toàn bộ 3.000 bảng. Có vẻ như mô hình bán hàng kim tự tháp thật là rủi ro, nhưng với nhiều người nó có sức hút rất mãnh liệt vì hoa hồng ở đây là một khoản không nhỏ.

Tuy nhiên, đó là một ý tưởng tuyệt vời nếu bạn tập hợp được một số người kinh nghiệm để làm lại lần nữa.

Có rất nhiều nhà điều hành trung tuổi đã nghỉ hưu sớm, có khả năng cũng như tâm huyết để trở thành một người bán hàng giỏi. Chắc chắn đó sẽ là một thị trường tiềm năng để xây dựng một công ty giống như Amway.

Ý tưởng 17 - Những cái cũ đôi khi là thứ tốt nhất

Tại sao lại như vậy? Bởi không ai phát hiện ra những khe hở cũ trên mái nhà tốt hơn người thợ đã làm trước đây. Hơn thế, vì họ từng làm cho bạn nên họ có thể đưa ra giá cả rất hợp lý?

Hiện nay, những cách tiếp cận này vẫn được sử dụng. Tuy nhiên, chúng hợp với người già hoặc các quả phụ hơn; vì vậy, nếu bạn bắt đầu sử dụng cách tiếp cận này, thì bạn phải hiểu rõ người bạn định hợp tác là ai. Khi có ý định rải nhựa khu vực lái xe, cha một người bạn của tôi được mọi người mách đi mua vật liệu làm đường của một đội làm đường, họ bảo ông ấy là vật liệu sẽ còn thừa sau khi họ làm xong đường mô tô gần đó. Nhờ mua những vật liệu đó mà cha của bạn tôi đã thỏa thuận được mức giá nhân công rất hợp lý. Thông thường, nếu ông ấy không làm theo cách đó, thì việc rải nhựa khu vực đường lái xe sẽ tốn kém hơn rất nhiều.

Ý tưởng 18 - Dùng tiền của bạn để bán hàng của bạn

Ngày nay, nếu bạn muốn bán những sản phẩm cơ bản cho một trong các nước thuộc Liên bang Xô Viết cũ thì việc bạn phải có một người hậu thuẫn tài chính phía sau vẫn hoàn toàn hợp lý. Đó có thể là Ngân hàng Thế giới, hay một ngân hàng quốc gia của một nước giống như nhà cung cấp. Ý tưởng về sự đa dạng rất quan trọng khi khai phá thị trường Trung Quốc. Chúng ta không thể bán được gì cho họ nếu không tán thành những lá thư tín dụng.

Ý tưởng 19 - Sử dụng các kênh

Các nhà phát minh bán hầu hết những dịch vụ và sản phẩm mới ngay ở nơi đầu tiên chào hàng. Càng nhanh bao nhiêu càng tốt.

Song, ý tưởng hay là hãy tìm kiếm những đối tác hoặc những kênh phân phối mới. Việc này sẽ tiêu tốn một phần chiết khấu hoặc một khoản hoa hồng, nhưng nó có thể là cách nhanh nhất để mở ra một ý tưởng mới.

3

Mười ý tưởng bán hàng tuyệt vời nhất để thiết lập nhu cầu

Giới thiệu

Giải pháp bán hàng tốt nhất là phải biết được nhu cầu của khách hàng - thực sự hiểu khách hàng cần gì và thích gì. Cách xác định hiệu quả nhu cầu này là không bao giờ được dựa vào những điều giả định. Bạn không biết khách hàng cần gì đến khi bạn biết quan điểm của họ. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ tránh được sai sót và không làm mất thì giờ của mọi người.

Đơn giản, bạn hãy đặt ra câu hỏi gồm nhiều câu hỏi mở thích hợp giúp bộc lộ các vấn đề liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Ý tưởng 20 - Tránh những sai lầm nghiêm trọng

Trước khi chúng ta chuyển sang những kỹ năng và những câu chuyện thực tế hơn, chúng ta có thể học được một vài điều từ lý thuyết phải nỗ lực thực hành trên thực tế. Cuối cùng, chúng ta hãy xem xét mọi thứ theo quan điểm của khách hàng.

Hai câu chuyện sau của ngành công nghiệp xe hơi cho chúng ta ví dụ về những sai lầm xuất phát từ sự tự tin quá mức, cũng như sự thiếu kinh nghiệm.

Sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, vào những năm 1950, nước Anh thực sự tin tưởng vào sự quảng bá cho nền công nghiệp của mình. Người dân ở nhiều nơi trên thế giới đã cho rằng người Anh

thực sự tài giỏi. Và họ tin rằng tất cả các sản phẩm được sản xuất tại Anh đều có chất lượng cao, và bất kỳ sản phẩm gì của Hong Kong hay Nhật Bản đều là hàng nhái kém chất lượng của hàng hóa Anh. Điều này dẫn tới những quyết định kỳ quái là coi trọng quá mức hàng Anh quốc; và tất nhiên, điều này sẽ dẫn đến sự lụi bại của các doanh nghiệp sản xuất xe hơi trong nước, đồng thời người dân và các doanh nghiệp phải bỏ ra vô số tiền nộp thuế khi mua các sản phẩm từ nước Anh.

Lúc đó, việc xuất khẩu ô tô sang các nước khác là một niềm đam mê lớn. Brazil là một trong những nước đã lựa chọn “xe hơi của Anh là giải pháp tốt nhất”. Hãng chế tạo xe hơi Austin đã xuất các loại xe của mình sang nước này và tự hào đã đáp ứng được nhu cầu của khách hàng tốt hơn những đối thủ cạnh tranh nhờ tránh dịch những chỉ dẫn của nhà sản xuất sang tiếng Tây Ban Nha. Việc nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng đã cung cấp cho họ nguồn tin rằng, ngôn ngữ chính ở Brazil là tiếng Bồ Đào Nha.

Cũng không kém phần ngoạn mục là vụ xuất khẩu xe Morris Minor vào Nam Mỹ, một loại xe được bán với con số kỷ lục trên toàn thế giới. Những người chủ hãng nhận thấy các chủ xe ở Nam Mỹ muốn có nhiều crom trên chiếc xe của mình, cả ở bên trong và bên ngoài xe, và họ đã sản xuất một loại xe xuất khẩu đặc biệt chỉ bằng nguyên liệu này. Dường như họ đã đáp ứng được nhu cầu đó. Nhưng họ không thể ngờ rằng mẫu xe đó vẫn có một bất tiện, đó là khóa xe của kiểu tay lái bên trái vẫn được để bên phải của xe. Có nghĩa là để vào trong xe, chủ xe phải đi vòng qua phía ngồi của hành khách, phía không khóa cửa, vươn người qua để mở cửa xe từ bên trong và vòng lại phía cửa tay lái để ngồi vào ghế lái. Vì thế,

rất nhiều chiếc xe sáng bóng crom chẳng bao giờ được dùng ở Argentina, Chile và một số nước Nam Mỹ khác.

Ý tưởng 21 - Hỏi khách hàng về tình hình kinh doanh của họ

Tôi đã có những cuộc tranh luận hiệu quả với phòng tài chính của nhiều khách hàng mà tôi đang dạy kỹ năng này cho nhân viên bán hàng của họ. Thực chất, tất cả họ đều yêu cầu khách hàng tính toán và chứng minh năng lực kinh doanh trước khi quyết định mua hàng. Rất nhiều khách hàng sẽ cố hỏi vặn lại khi bạn đặt câu hỏi và cho biết đó là bí mật thương mại; nhưng phần lớn họ có thể sẽ chia sẻ suy nghĩ đó với bạn, bởi vì kinh nghiệm của bạn với những khách hàng khác - những người đã đầu tư vào sản phẩm hay dịch vụ của bạn - có thể tăng thêm hiểu biết của họ về lợi ích của quá trình phân tích chi phí - lợi nhuận.

Tại sao nhiều người bán hàng né tránh việc hỏi khách hàng về công việc kinh doanh của họ khi cần phải tìm thông tin của khách hàng cho phân tích chi phí - lợi nhuận của khách hàng? Tôi nghĩ chủ yếu là vì khách hàng không cung cấp thông tin Tại sao họ có nỗi lo sợ đó? Bởi vì ở đây, chúng ta đang nói về tương lai và ảnh hưởng không biết trước của một quá trình hay một kỹ thuật mới tới lợi nhuận trong kinh doanh.

Nếu bạn đánh giá trên quan điểm bán hàng điều đó có lẽ sẽ dễ dàng hơn. Bà Sally, Giám đốc bán hàng, đang phải quyết định, nên hay không nên giao thêm nguồn lực bán hàng cho một trong những giám đốc tài chính của mình? Vị giám đốc tài chính đó rất muốn có thêm các nguồn lực, vì ông biết rằng: nếu ông có thể bao quát dữ liệu hơn, thì ông sẽ ít phải giải quyết các công việc hơn. Bà giám đốc bán hàng rất vui vẻ khi bỏ tiền thuê người, nhưng bà phải được

chứng minh là đang đặt nguồn lực hiếm hoi của mình vào chỗ sinh lợi nhất. Vì thế, câu hỏi đầu tiên bà đặt ra cho vị giám đốc tài chính là: “Anh sẽ bán được nhiều hàng hơn nếu chúng ta tuyển thêm một người bán hàng khác vào đội của anh chứ?” Câu trả lời rất dễ dàng: “Chắc chắn rồi”. Tuy nhiên, câu hỏi thứ hai khó hơn rất nhiều: “Số lượng bán nhiều hơn là bao nhiêu?” Giờ hãy xem những ý nghĩ diễn ra trong đầu vị giám đốc tài chính. Ông biết rằng nếu ông nói ra một con số lớn, khoảng 5 triệu đô la, Sally có thể sẽ nghi ngờ, nhưng cũng có thể bị ấn tượng và cho phép ông có thêm nguồn lực. Nhưng cái giá phải trả ở đây là gì? Tất nhiên, Sally sẽ thay đổi những ước tính cho mục tiêu quản lý và chỉ tiêu của giám đốc tài chính sẽ tăng thêm 5 triệu đô la; hơn thế nữa, ông còn phải mất thời gian để thuê người mới cũng như tăng tốc độ bán hàng.

Còn nếu vị giám đốc tài chính đề ra mục tiêu thấp hơn và nói rằng: “Năm đầu tiên tôi nghĩ chúng ta phải chấp nhận doanh thu thấp trong một thời gian và có lẽ chỉ khoảng 100.000 đô la.” Tuy nhiên, những giám đốc tài chính khác có thể sẽ đưa ra mức cao hơn và bà sẽ thích giao cho họ nguồn lực đó. Vì thế, ông phải chọn mức trung bình ở giữa hai mức đó. Ông muốn thành công và được công nhận thành công. Điều đó có nghĩa ông sẽ chọn mục tiêu là 900.000 đô la và đạt 950.000 đô la, còn hơn là đặt mục tiêu là 1 triệu đô la mà chỉ đạt 950.000 đô la - trường hợp thứ nhất được coi là thành công, còn trường hợp thứ hai là thất bại. Và ông tiếp tục suy tính. Ông sẽ thử chấp thuận một con số mà ông tin mình có thể đạt được, nhưng cũng phải đủ hấp dẫn để giám đốc của ông đồng ý cho thuê thêm người. Việc này dường như là cách quyết định mang tính chính trị và logic: nếu những người tham gia hoàn thành tốt công việc của mình, thì những ước tính của họ hoàn toàn có thể thực hiện được.

Cuộc thảo luận sẽ diễn ra y như vậy nếu các vị giám đốc tham dự vào lĩnh vực sản xuất, nghiên cứu và phát triển hay bất cứ một lĩnh vực gì. Và một người bán hàng không nên ngại ngùng khi tham gia vào một cuộc thảo luận như vậy.

Ý tưởng 22 - Suy nghĩ giống như con cá

Đó là cách suy nghĩ của người bán hàng theo mùa vụ: "Tôi là một ngư dân và để thành công thì hãy "suy nghĩ giống như một con cá"". Kỹ năng tương tự như vậy luôn được tôi áp dụng trong các tình huống bán hàng: suy nghĩ như khách hàng - đặt bạn vào vị trí của khách hàng và xem những đề nghị/giải pháp của bạn được cân nhắc như thế nào; và nó giúp cho khách hàng đạt được mục đích của mình như thế nào.

Ý tưởng 23 - Đừng dồn ép nếu khách hàng không muốn

Đây là bí quyết của một giám đốc dự án, đã gặp tình huống là phải thuyết phục mọi người rằng, giải pháp của ông rất tốt và mọi người nên tiến hành. "Nếu bạn tỏ ra bạn rất muốn mọi người thực hiện điều gì đó, họ sẽ lảng tránh bạn. Bạn hãy thử bỏ đi và xem, liệu họ có đi theo bạn hay không. Đôi khi đó chính là cách thuyết phục hoàn hảo nhất.

Ý tưởng 24 - Tạo ra sản phẩm không liên quan đến lợi nhuận

Thoạt nhìn thì ý tưởng này gần như đối lập với việc nắm bắt nhu cầu của khách hàng. Điều xảy ra trong tình huống này là người bán hàng phải khơi dậy một cảm xúc hay một bản năng ép khách hàng phải mua hàng mặc dù họ không có nhu cầu hay không muốn mua sản phẩm của bạn. Một nhân viên bán hàng thường xuyên sử dụng

cụm từ này khi giơ một quyển tạp chí của họ trên phố và nói to với khách qua đường: “Vấn đề lớn: hãy giúp những người vô gia cư! Nào các bạn, chỉ còn lại một quyển và tôi có thể hoàn thành công việc ngày hôm nay”. Ai đó sẽ mua nó, không phải vì họ cần cuốn tạp chí, mà họ cần hoặc muốn giúp đỡ những người vô gia cư và để người bán hàng hoàn thành công việc của mình. Điều này xảy ra thường xuyên với con gái tôi, thậm chí cô bé biết rằng nếu cô cứ loanh quanh ở góc phố với cuốn tạp chí mua được thì một quyển tạp chí cuối cùng “thứ hai” sẽ xuất hiện.

Ý tưởng 25 - Đừng bỏ qua nhu cầu chính

Một nhà đào tạo bán hàng giàu kinh nghiệm đã nói với tôi rằng, dù hầu hết những người bán hàng đều biết ý tưởng này vô cùng quan trọng, nhưng tất cả họ đều quên rằng: việc bán được một món hàng là do nhu cầu của khách hàng, chứ không phải vì sự rực rỡ của món hàng. Ông ấy đã chứng minh điều này bằng cách chỉ ra một lỗi rất đơn giản mà không phải ai cũng mắc phải, nhưng khi chúng ta bán sản phẩm của chính mình, chúng ta rất dễ mắc vào lỗi đó, giống như John Cleese trong ví dụ sau đây.

John Cleese trông thật buồn cười khi đứng trong quầy bán hàng nước của mình với vẻ mặt tức giận. Ông không thể kiên nhẫn với những khách hàng tương lai, mặc dù ông hết sức nhiệt tình. Một cặp vợ chồng già độ 70 tuổi, tay trong tay bước vào trong cửa hàng và hỏi John chính xác loại nước mà ông bán là gì! John đã đưa ra lời chào hàng đặc biệt nhất. “Dạ, vâng - ông nói - ông bà có thể sử dụng nó ở mọi nơi. Ông bà có thể tưới cho mảnh vườn của mình, làm cho những bông hoa tươi tắn và đám cỏ xanh tốt hơn. Ông bà có thể tắm bằng nước nóng để cơ thể được sạch sẽ và sảng khoái.

Ông bà có thể dùng nó để tắm với xà phòng, giặt quần áo và phun, rửa xe.” John nói rất nhiệt tình về sản phẩm của mình. Ông lão cố gắng hỏi một vài điểm nhưng John đang say sưa và không thể ngừng nói về món hàng của mình. Sau đó, ông lão bất ngờ quay đi. John Cleese bị lúng túng về cách xử sự của ông khách và cảm thấy tức giận vì một khách hàng tiềm năng nhưng ngớ ngẩn không hiểu được ích lợi của sản phẩm. Bà lão thì nói với chồng mình: “Mình thấy đấy, tôi nghĩ là sản phẩm rất tốt, tại sao mình không mua?” “À - ông lão trả lời - thứ tôi thực sự cần là nước để uống.”

Xét trên quan điểm bán hàng, bài học từ câu chuyện này là, bạn có hai tai và một cái mồm và bạn nên sử dụng chúng hợp lý. Một bài học nữa là bạn có thể rất nhiệt tình với món hàng của mình, nhưng nếu khách hàng không muốn mua thì bạn đang lãng phí thời gian của chính mình. Cách dễ nhất để bán cho ai đó một cái thuổng là thuyết phục họ rằng: họ cần đào một cái hố.

Ý tưởng 26 - Sử dụng những lời chứng nhận

Phần lớn các cố vấn, thương nhân và rất nhiều người bán hàng có được những nhân viên kinh doanh mới của mình từ sự chứng nhận của những người trước đây đã sử dụng hàng hóa của họ. Bất kỳ người bán hàng nào cũng cần có một danh sách chi tiết những khách hàng cũ hài lòng với sản phẩm. Hãy nhớ đó không chỉ là sự hài lòng của khách hàng với sản phẩm và khả năng cung cấp sản phẩm của bạn, mà còn là những lời nhận xét về sản phẩm đó. Mọi người muốn biết khách hàng đã nhận được quyền lợi gì ngoài sản phẩm và dịch vụ mà họ mua. Trong quá trình mua bán giữa các doanh nghiệp, quyền lợi này thường là lợi nhuận của việc đầu tư. Phải đảm bảo rằng danh sách đó của bạn có trích lời của một khách

hàng giải thích mọi việc thay đổi như thế nào sau khi họ trở thành một khách hàng và quyền lợi chủ yếu họ được hưởng là gì.

Một ví dụ thú vị về ý tưởng này là việc chứng nhận của một tổ chức hoạt động độc lập. Bạn có thể thấy rõ điều này khi bán thuốc đánh răng, lời chứng nhận của Hiệp hội răng miệng Anh là “flo tốt cho con bạn” có thể giúp cho những nhà sản xuất kem đánh răng bán rất tốt sản phẩm của mình.

Ý tưởng 27 - Hãy chắc chắn rằng bạn muốn và cần công việc kinh doanh đó

Mỗi người với một chút bản năng bán hàng trong mình, luôn muốn có cơ hội để bán hàng, đặc biệt nếu đó là cơ hội lớn. Gần đây, tôi đã nói chuyện với giám đốc quản lý của một công ty, đang đảm nhiệm dự án lớn về tích hợp các hệ thống chính phủ. Ông ấy đề cập vấn đề với một giọng run run rằng Chính phủ đưa ra đấu thầu dự án hơn mười năm nay với giá là 5 tỷ bảng. Tôi nói rằng tôi rất hiểu những lo lắng của ông; đấu thầu một gói thầu lớn như thế chắc chắn là rất mạo hiểm. “Ồ - ông ấy nói - tôi không lo lắng về việc theo thầu mà chỉ lo lắng có thắng được thầu hay không”. “Tôi biết là ông có phần nói vui: Tuy nhiên, điều đáng nói ở đây là chúng ta chỉ nên theo đuổi hợp đồng này nếu khi thắng thầu chúng ta không gặp phải nhiều vấn đề do giá trị hợp đồng đem lại. Dẫu sao, ông cũng là một nhân viên kinh doanh, vì vậy ông sẽ theo đuổi dự án này.”

ABC - Luôn luôn biết cách kết thúc hợp đồng.

Ông Bill, chúng ta cần các nhân viên tư vấn hỗ trợ để lập kế hoạch cho chiến dịch kinh doanh trị giá 5 tỷ bảng Anh hay không?

Ý tưởng 28 - Nơi nào có nhu cầu, nơi đó có cơ hội

Chúng ta đã nói rằng ai cũng sống bằng cách bán một cái gì đó. Công bằng mà nói, bất kỳ thứ gì có giá trị đều có thể được bán. Một người sinh ra tại một quốc gia không được phép bán rượu công khai, sau một thời gian xa xứ, muốn trở lại quê hương, họ sẽ bán hết dụng cụ dùng để sản xuất rượu cho bất cứ ai cần, điều này hoàn toàn hợp pháp.

Ý tưởng 29 - Thực hiện phương sách cuối cùng để tạo nhu cầu

Để thiết lập được nhu cầu thiếu, tôi xin ví dụ thêm một buổi phỏng vấn nổi tiếng nhất đã trở thành một giai thoại trong bán bàng.

Một giám đốc kinh doanh đang lựa chọn một trong hai nhân viên bán hàng từ danh sách những người xin việc. Khi không biết nên lựa chọn ai trong hai người, ông rút cây bút trong túi ra, đưa cho một người và yêu cầu anh ta bán nó cho mình.

“Đây là một cây bút rất tuyệt vời - người thứ nhất nói nó rất lý tưởng khi bạn muốn viết một điều gì đó và không phải lo lắng gì. Hãy nhìn vào khoang chứa mực trong suốt này. Nó rất trong, bạn có thể nhìn thấy khi nào hết mực và thay mực, để không rơi vào tình huống cần viết mà không thể viết được. Nó cũng có một cái nắp có phần kẹp vào túi áo để bạn có thể mang theo dễ dàng. Ngoài ra, chiếc nắp này còn có hai chức năng khác - bạn có thể tháo nó ra và lắp vào phần đuôi bút để viết. Nhờ đó, mà bạn có thể viết được nhẹ nhàng hơn và có độ cân bằng hơn. Bạn cũng nên chú ý đến cái nút nhỏ ở đầu bút. Nó rất quan trọng để chống rỉ mực ra ngoài. Ví dụ, khi bạn cho cây bút vào trong túi, nếu nó bị rỉ mực, mực sẽ rây ra vải, lúc đó bạn sẽ phải tốn công để làm sạch vết bẩn ấy. Với chiếc nút này, điều

đó sẽ không xảy ra. Cuối cùng là cơ chế điều tiết mực của nó, cơ chế này giúp mực chảy đều đặn, giúp bạn có bản viết rõ ràng và dễ đọc.

Giám đốc kinh doanh đã rất ấn tượng. Ông nhận thấy nhiều đặc tính của sản phẩm đơn giản này và mỗi đặc tính là một lợi ích. Một trong những lợi ích đáng giá đó là tránh bị vấy bẩn lên quần áo. Với người thứ hai, vị giám đốc cũng đưa cho anh ta cây bút và yêu cầu giống hệt người thứ nhất. Nhân viên này cầm lấy cây bút, kẹp nó vào hai tay và bẻ đôi nó ra rồi nói: “Ngài cần mua một chiếc mới.”

4

Bảy ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất trên cơ sở đồng thuận về quyết định

Giới thiệu

Tất cả những ý tưởng trên đây đều thể hiện phương châm kinh doanh của bạn - đáp ứng nhu cầu thiết thực của khách hàng - ngược lại với cách phô trương những đặc tính tốt đẹp của sản phẩm.

Sau khi tốt nghiệp đại học, một người họ hàng trẻ tuổi của tôi hơi miễn cưỡng khi đi xin việc vào ngành công nghiệp hoặc thương mại. Cô ấy miễn cưỡng vì cô khao khát trở thành một nhạc công trong dàn nhạc. Bị cha mẹ và thầy cô thuyết phục, cô ấy đã nộp đơn để xin làm những công việc được cho là “công việc thực sự” trong một thế giới thực bên ngoài âm nhạc. Cô ấy đã yêu cầu tôi, một thương nhân giàu kinh nghiệm, xem qua đơn xin việc của cô ấy.

Một trong những đơn xin việc đó là đơn xin việc vào vị trí phóng viên tại một tòa báo. Tôi đã hỏi cô ấy: “Cháu thường đọc những tờ báo và tạp chí nào?”. Và tôi đã vô cùng sửng sốt khi nghe cô ấy trả lời duy nhất một câu: “Chẳng có tờ báo nào cả”.

Cô cháu tôi đã bỏ qua cơ sở quyết định. Bởi chắc chắn rằng bất cứ tòa báo nào cũng đều có những tiêu chí chủ đạo cho một nhà báo; trong đó có tiêu chí “phải có đủ quan tâm để đọc thường xuyên hết các trang báo và tạp chí”.

Cơ sở quyết định là những gì mà mỗi cá nhân thực sự mong muốn. Khi nộp đơn xin việc vào trong ngành báo, cháu tôi đã bỏ qua cơ sở quyết định của chính mình. Tiêu chí chính trong sự nghiệp của cô ấy không phải là “công việc liên quan đến đọc và viết báo hay tạp chí”, mà là “những việc liên quan đến chơi đàn viola”. Sau đó, tôi rất vui vì cô đã quyết định tìm công việc liên quan đến sở thích và khả năng của mình là âm nhạc.

Bởi vì điều này không nằm trong bối cảnh không gian bán hàng của chúng ta, nên thật sai lầm khi nghĩ rằng cơ sở quyết định của khách hàng dường như rất nực cười. Nhưng trong công việc buôn bán hàng ngày và trong những thư từ, đề xuất, nhiều nhân viên kinh doanh đã phớt lờ các cơ sở đó.

Và cơ sở quyết định ở đây phải, có phần khôn khéo và thân thiện với khách hàng nhiều hơn, để phát triển công việc bán hàng. Nó có ích cho bốn phần riêng biệt của chu trình kinh doanh - thiết lập nhu cầu, đề xuất dự án, kiểm soát giá cả và bàn tính việc thua lỗ. Vậy phần nào nên tính đến trước?

Ý tưởng 30 - Chia cơ sở quyết định thành ba điểm

Thiết lập cơ sở quyết định (viết tắt là BoD) được nói đến rất nhiều như kỹ năng chủ yếu nhằm phân biệt một người bán giải pháp với một người bán sản phẩm. Cơ sở này bao hàm sự hiểu biết về tất cả các vấn đề xung quanh chuyện kinh doanh theo quan điểm của khách hàng. Việc phân chia các tiêu chí của BoD thành ba phần: cơ sở thực tế, tài chính, kỹ thuật của quyết định là rất hữu ích.

Trong điều kiện của thị trường hiện nay, dễ dàng hình dung ra cơ sở tài chính của quyết định đơn giản là: “Chúng ta sẽ mua cái rẻ nhất”.

Điều này sẽ không làm thỏa mãn quan điểm của người bán, vì nó sẽ làm giảm lãi suất và hiển nhiên chỉ cho phép một bên có lợi - bên mua được đồ rẻ nhất. Tuy nhiên, nó cũng không làm thỏa mãn quan điểm của người mua vì nó bỏ qua những sự khác biệt tiềm năng trong các đề xuất cạnh tranh - đặc tính của sản phẩm và dịch vụ xung quanh việc phân phối - cùng các vấn đề về kỹ thuật và thực tế. Trong ý tưởng cuối cùng của phần này, chúng ta sẽ xem xét một kỹ năng nhằm thiết lập một cách có hệ thống thứ mà khách hàng sẽ mua với giá tiền thấp nhất.

Ý tưởng 31 - Sử dụng cơ sở quyết định để thiết lập nhu cầu

Bên cạnh việc thu thập thông tin về các vấn đề mà khách hàng tiềm năng muốn có câu trả lời, nhân viên kinh doanh về lĩnh vực bán giải pháp phải đảm bảo họ sẽ đồng thuận BoD ngay khi họ thiết lập được nhu cầu.

Cuộc đàm thoại về cơ sở tài chính của quyết định phải nhằm mục đích "định giá tốt nhất cho sản phẩm dịch vụ". Nhân viên kinh doanh thậm chí có thể đưa ra gợi ý rằng kinh nghiệm của công ty họ là không đưa ra giá thấp nhất, nhưng họ vẫn kinh doanh thành công vì họ đưa ra những đặc điểm và các dịch vụ có ưu thế. Trong giai đoạn này, nếu người bán hàng không thể khiến khách hàng đừng ham mê giá rẻ thì họ sẽ không mua sản phẩm của bạn nữa. Thông thường, một lời chào mời như thế sẽ khiến khách hàng quan tâm đến những vấn đề khác ngoài giá cả. Tất cả sẽ giúp thiết lập một cách chuyên nghiệp những nhu cầu thực sự của khách hàng.

Giả sử bạn đang bán bảo hiểm cho các đại lý bán lẻ. Mục "những sơ suất hay xảy ra trong phòng khám nhãn khoa" của bạn được bảo hiểm tại tập đoàn bảo hiểm hàng đầu của Anh Lloyd"s. Bạn tin rằng

khó có công ty bảo hiểm nào có tiếng tăm hơn thế và khách hàng sẽ sẵn sàng trả giá cao hơn để bảo hiểm ở đây. Hơn thế nữa, bạn sẽ không gặp phải những phàn nàn và khó chịu của khách hàng. Ngược lại, bạn sẽ thấy điều này từ phía khách hàng.

Xét đến cơ sở kỹ thuật của quyết định, nhân viên kinh doanh thường xem xét những vấn đề này như thể họ đang đi guốc trong bụng khách hàng hơn là phô trương những đặc tính của sản phẩm. Dùng những cụm từ như “Bạn cần phải bảo hiểm khi công việc kinh doanh bị gián đoạn và nên bảo hiểm riêng từng thiết bị máy tính. Bạn cũng cần bảo hiểm những chi phí chuyển giao” có vẻ như thân thiện với người sử dụng hơn là: “Nội dung bảo hiểm của chúng tôi gồm bảo hiểm gián đoạn kinh doanh, các thiết bị máy tính riêng biệt và chi phí chuyển giao”.

Cuối cùng, chúng ta sẽ sử dụng cơ sở quyết định thực tế trong thiết lập nhu cầu. Nói rộng hơn nữa, đây là cơ hội tốt hơn để tách vấn đề ra khỏi chi phí đã nói đến.

Đây là một vài ví dụ về cơ sở quyết định thực tế do người bán bảo hiểm cho Phòng khám nhãn khoa đề xuất:

• Một chính sách trọn gói nên kèm theo tất cả các nhu cầu kinh doanh có tính hệ thống.

• Ban quản trị của kế hoạch phải là những người có nhiều kinh nghiệm trong loại hình kinh doanh mà bạn tham gia.

• Bảo hiểm phải bao gồm cả việc đáp ứng nhu cầu kinh doanh của bạn mà không mất chi phí cạnh tranh.

• Nhà bảo hiểm phải là các công ty hàng đầu có trụ sở tại vương quốc Anh.

Chắc chắn rằng nhân viên kinh doanh sẽ kèm theo những điều trên trong các hợp đồng mua bán, tuy nhiên việc viết các cụm từ theo thuật ngữ của khách hàng có thể tạo ra sự cạnh tranh gay gắt.

Trong quá trình thực hiện một vụ mua bán phức tạp, cách bán hàng tốt nhất là gửi đi một bức thông điệp về cơ sở quyết định sau khi đã tìm hiểu thực tế và thiết lập nhu cầu. Thông điệp này nêu ra cơ sở quyết định và khách hàng đồng ý với cơ sở quyết định đó. Bất kỳ một cuộc cạnh tranh nào có sự tham gia của người bán cũng sẽ thuyết phục hơn rất nhiều, giống như những lời ca ngợi của khách hàng trong mục “Tại sao bạn lại mua hàng của chúng tôi”.

Ý tưởng 32 - Sử dụng cơ sở quyết định để thiết lập các dự án

Theo mẫu trong hình dưới đây, người bán giải pháp sẽ viết một lời đề nghị hoặc một bức thư rao bán. Chú ý khi cơ sở quyết định xuất hiện trong thỏa thuận - trước khi đề cập lợi nhuận - và bạn có thể thấy sự khác biệt lớn nhưng rất hiệu quả trong cách thể hiện.

Mẫu để viết một lời đề nghị:

Phạm vi lời đề nghị:

Vấn đề của khách hàng hoặc cơ hội:

Giải pháp:

Lợi ích:

kế hoạch thực hiện:

Hành động nên làm:

Ví dụ về một cơ sở quyết định như là một phần của hợp đồng mua bán

Một người bán bảo hiểm đang đưa ra một lời đề nghị cho một nhà buôn tác phẩm nghệ thuật và đồ cổ. Hơn cả những hướng dẫn đơn giản đã ghi trong sách hướng dẫn của công ty, người bán bảo hiểm vốn có rất nhiều kinh nghiệm trong những việc như thế này, đã sử dụng kỹ thuật BoD để giành được ưu thế cạnh tranh. Đây là một vài ví dụ:

Trong cuộc thảo luận giữa ông A và ông B trong việc đánh giá để lựa chọn những nhà cung cấp bảo hiểm, chúng tôi đã đồng ý những vấn đề cốt yếu như sau:

• Bạn cần một người quản lý chính sách có kinh nghiệm trong việc giải quyết vấn đề với các công ty và những người kinh doanh các tác phẩm nghệ thuật và đồ cổ.

• Trong việc quản lý các tổ chức bán lẻ, bạn phải biết tự bảo vệ mình, vì bất cứ một mất mát nào về hàng hóa cũng bị quy là ăn trộm.

• Bạn phải biết tận dụng mọi công ty đang giảm giá.

Rõ ràng khách hàng đã bị cuốn hút bởi những đặc tính ưu việt từ những lời mời chào, hơn là do người bán tâng bốc chúng lên. Khi họ thấy được những lợi ích của nó, nhân viên bán hàng cần giải thích

một cách khiêm tốn rằng chúng còn có thể đáp ứng những yêu cầu nghiêm ngặt và cụ thể của khách hàng.

Ý tưởng 33 - Sử dụng cơ sở quyết định để thể hiện những mục tiêu về giá cả

"Xin lỗi nhé, tôi đã tìm được giá rẻ hơn." Bạn sẽ làm gì khi bạn nghe được những lời này? Hầu hết các ngành công nghiệp ngày càng có sự nhạy cảm về giá cả. Những người trung gian và thậm chí khách hàng đều có thể tìm được giá rẻ nhất của một mặt hàng hoặc dịch vụ qua Internet. Vì vậy, điều này sẽ có ảnh hưởng lớn tới lợi nhuận. Ví dụ, trong một vụ làm ăn, với bất kỳ một phần trăm cam kết nào, người môi giới bảo hiểm cũng có thể kiếm lời, do đó nhân viên kinh doanh cần một phương pháp thông minh hơn trong việc rao bán và định giá sản phẩm và dịch vụ của mình. Cơ sở quyết định sẽ cung cấp kỹ năng đó.

Hãy cân nhắc những câu trả lời khả thi cho câu hỏi trên. "Nếu nhân viên kinh doanh nhắc đi nhắc lại những đặc tính ưu việt cũng như lợi ích của sản phẩm thì nghe rất nặng nề, buồn tẻ; và chắc chắn khách hàng không thích bị chi phối. Trong nhiều trường hợp, ở giai đoạn này, họ cần phải nghĩ ra những lời mời chào khác. Tốt hơn hết là hãy quay trở lại với cơ sở quyết định. Thử đưa ra câu hỏi: "Nếu chúng tôi bán với giá mà bạn mong muốn, bạn sẽ mua hàng của chúng tôi chứ?"

Khách hàng sẽ nói gì? Nếu họ nói: "Ồ, không hẳn vậy" thì đó là điều tồi tệ nhất. Tuy nhiên, ít nhất bạn có thể hỏi tại sao và giải quyết các mục tiêu khác có thể là thật cũng có thể là giả thiết. Nếu họ trả lời: "Vâng, chúng tôi nghĩ rằng có thể chúng tôi sẽ mua nó" thì câu hỏi "tại sao", sẽ khiến khách hàng tin vào ưu thế của bạn chứ không

phải là những lời bạn nói. Trong trường hợp như thế, khách hàng thường tự thuyết phục mình rằng, đắt hơn một chút cũng đáng.

Một kỹ năng khác đã được kiểm nghiệm là biết im lặng. Câu hỏi quen thuộc: “Bạn sẽ mua hàng của chúng tôi chứ nếu chúng tôi bán giá rẻ nhất?” thường khiến cho khách hàng tiềm năng suy nghĩ. Hãy biết giữ im lặng và chờ đợi câu trả lời.

Ý tưởng 34 - Sử dụng cơ sở quyết định để thảo luận thiệt, hơn

Vinh quang chiến thắng và nỗi đau tổn thất thường khiến chúng ta quên đi bài học của những gì đã qua. Nhân viên kinh doanh là những người vượt qua trạng thái này rất nhanh. Thật đơn giản, nếu sản phẩm của bạn phụ thuộc nhiều vào công việc và bạn đã thua lỗ thì bạn đã hiểu sai cơ sở quyết định. Hãy quay lại và gọi một hoặc nhiều cuộc điện thoại. Đừng phàn nàn gì nếu bạn thất bại hoặc đừng hét lên nếu bạn thắng, hãy hỏi xem quyết định này đã được đưa ra như thế nào. Hãy tái thiết lập một BoD thực sự.

Ý tưởng 35 - Xác định “giá trị đồng tiền” thật sự

Ý tưởng 36 xem xét quá trình liên quan đến giá trị mua bán của đồng tiền, đặc biệt là mua bán giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp hoặc mua bán trong một tổ chức; tuy nhiên bạn cũng nên xem xét vấn đề này như một kỹ năng cơ bản để làm việc với khách hàng. Dưới đây là một vài kinh nghiệm của tôi với tư cách là một nhà tư vấn độc lập.

Trong nhiều năm liền, tôi được mời làm tư vấn cho một công ty. Tôi đã từng lập kế hoạch cho một công ty điện lực lớn. Công việc này là giai đoạn một trong số ba giai đoạn mà tôi cùng khách hàng của

mình hoàn thành tốt đẹp. Hơn thế nữa, nhà bảo trợ cho khách hàng của tôi cũng rất hài lòng. Khi đến giai đoạn hai, theo như nguyên tắc mua bán, họ không được bỏ thầu. Nhà tài trợ của tôi đã bị buộc phải mời McKinsey - người đang làm rất nhiều việc tại thời điểm đó - về điều hành hội đồng quản trị, còn tôi thì được giao nhận thầu công việc. Tôi chỉ làm việc ở cấp độ điều hành công ty.

Vì họ đang sử dụng kế hoạch của tôi cho giai đoạn một, nên việc thay đổi người tư vấn cho giai đoạn hai của dự án sẽ chẳng có ý nghĩa gì cả. Tôi biết điều này và quyết định đưa ra mức giá cao nhất có thể. Tôi tăng giá và chờ đợi sự phản ứng. Nhà tài trợ đã gọi điện cho tôi. Ông có vẻ rất lo lắng và bối rối, còn tôi thì lo sợ điều tồi tệ nhất. “Ken - ông nói - tôi gặp rắc rối với giá của anh đưa ra”. “Ôi Chúa ơi - tôi nghĩ - tôi đã đưa ra giá quá cao” và tôi bắt đầu lắp bắp về cách sẽ thực hiện dự án. Khách hàng của tôi đồng ý và gợi ý tôi tìm người khác cho dự án và “lập thành một đội”. “Tuy nhiên - tôi nói - điều đó sẽ tốn kém hơn đấy”. “Tôi biết, Ken ạ. Vấn đề là giá của anh là hơn 200.000 bảng nhưng vẫn thấp hơn so với McKinsey. Tôi không thể chấp nhận con số của anh được”.

Vì vậy, tôi đã thuê một người khác và tăng giá lên cho tới khi nó cao ngất ngưởng. Tôi kinh doanh và chàng trai kia thì làm việc, chúng tôi thực sự rất thoải mái vào năm đó.

Điều gì đã xảy ra ở đây? Giá khởi điểm của tôi phản ánh lượng thời gian tôi phải bỏ ra cho dự án và giá này đã đem lại cho tôi doanh thu lớn vào thời điểm đó. McKinsey đầu tư vào giá cả để thể hiện kiến thức, tiếp cận chuyên gia và tiếng tăm của họ. Tại thời điểm bấy giờ thì suy cho cùng không có nhà thầu nào thực sự thể hiện được giá trị mà dự án mang đến cho khách hàng.

Vậy hãy xem xét những gì mà bạn cung cấp dưới quan điểm của khách hàng về giá trị, và bạn sẽ biết cách tiếp cận họ cũng như cách định giá cả nếu đó là một phần công việc của bạn. Như chúng ta đã thấy, phần thưởng khi làm được điều đó là giá trị của bạn có thể sẽ tăng gấp nhiều lần so với những gì bạn thừa nhận. Tuy nhiên, khó khăn ở đây là: nếu bạn tự đặt giá trị công việc của bạn cao quá mức thì bạn lại có nguy cơ mất đi khách hàng đặc biệt.

Ý tưởng 36 - Hãy chứng tỏ rằng khách hàng đang nhận được giá trị của đồng tiền

Đây là kỹ năng dựa trên các cơ sở quyết định của khách hàng và xác định mức độ phản ứng của đối thủ cạnh tranh. Hầu hết đó là những bản tóm tắt về cơ sở quyết định vì nó là một kỹ năng quan trọng mà người mua thường sử dụng để quyết định việc mua bán. Sẽ tốt hơn rất nhiều khi người bán giúp cho người mua phác thảo ra danh sách này, nhằm xoá bỏ tính khách quan mà khách hàng cho rằng họ đã đưa vào để vận dụng.

Đặt năm tiêu chí quyết định vào cột thứ nhất. Bây giờ hãy nhớ làm điều này trên quan điểm của khách hàng, tính toán tầm quan trọng của mỗi tiêu chí với nhau và đánh dấu phần trăm vào mỗi tiêu chí. Tiêu chí quan trọng nhất trong trường hợp này là tiêu chí thứ hai với phụ cấp là 40%. Hãy chú ý tổng phụ cấp là 100%.

Bây giờ hãy tự đánh số từ 0 đến 5 cho chính mình xem bạn đã đánh giá mỗi tiêu chí như thế nào. Làm tương tự như thế cho cuộc cạnh tranh. Cột tiếp theo đánh dấu bạn đã đưa cho mỗi nhà cung cấp một tiêu chí và tạo ra khoản phụ cấp trung bình. Cuối cùng, tổng phụ cấp trung bình ở dòng cuối cùng là phần trăm cho mỗi nhà cung cấp. Trong ví dụ này, chúng ta không thành công như đối thủ 2, chúng ta

khuyên khách hàng chấp nhận phụ cấp khác hoặc thay đổi đề nghị. Hiển nhiên, bạn có thể sử dụng hệ thống này để dự đoán yếu tố thắng thầu. Trong trường hợp này, đối thủ 1 có 73% cơ hội thắng nhưng sẽ hai đối thủ cận kề bị theo sát.

5

Tám ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất để trình bày giải pháp

Giới thiệu

Bạn đã lắng nghe về giai đoạn đầu chiến dịch bán hàng, giờ đã đến lúc bạn cần trình bày giải pháp của mình với khách hàng. Phần này sẽ nói về những vấn đề giao tiếp quan trọng giữa khách hàng và các nhà cung cấp.

Ý tưởng 37 - Chắc chắn rằng cả nhóm đều đang nói chuyện với khách hàng

Cách duy nhất để nhóm của bạn luôn bám sát thực tế là hãy để cho tất cả mọi người thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Cá nhân bạn có thể làm được điều này bằng cách yêu cầu nhân viên phát triển sản phẩm tham dự cuộc gặp gỡ với khách hàng, hay mời khách hàng tham dự và nói chuyện tại những cuộc gặp thường niên. Các kỹ sư có thể thay đổi hoàn toàn cách nghĩ của họ về công việc khi họ có cái nhìn thực tế về những gì mà khách hàng đang cố gắng làm và cách họ cân nhắc việc trả giá.

Một bộ phận không có cơ hội tiếp xúc với khách hàng là phòng tài chính. Nhưng hãy giả sử rằng bạn đang điều hành phòng quản lý tài chính của một công ty có văn phòng ở một vài nơi, nhưng không có văn phòng nào nằm trong cùng tòa nhà với bạn. Bạn sẽ không cố gắng làm điều đó nếu không đến tận nơi để tìm hiểu xem họ đang muốn đạt được mục tiêu gì. Quả thực, nếu bạn cũng không cho các nhân viên kế toán của bạn đến đó thì bạn sẽ không có nguồn thông

tin nội bộ quan trọng. Nếu thi thoảng các nhân viên kế toán đến đó, có thể họ sẽ nhận thấy những hoạt động đang diễn ra ở đó có thể được hỗ trợ chỉ bằng một thay đổi đơn giản trong cách thức thực hiện công việc, hoặc bằng việc điều chỉnh các quá trình của họ - mà bạn đã bỏ qua, vì bạn thiếu những hiểu biết chi tiết sâu sắc.

Đối với phòng tài chính, việc trực tiếp có được những kiến thức về khách hàng của bạn thậm chí còn quan trọng hơn nhiều. Những cuộc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng sẽ giúp cho họ nhận ra họ cần thay đổi những gì và giúp khách hàng cảm nhận được mức độ phục vụ khách hàng chuyên nghiệp của cả nhóm.

Ý tưởng 38 - Thể hiện tốt bản thân

Tại một thời điểm nào đó của bất kỳ chiến dịch bán hàng nào, có thể bạn sẽ phải đứng trên đôi chân của mình và nói chuyện với khách hàng. Nếu bạn có khả năng thuyết trình bẩm sinh, và nếu bạn có thể làm họ hài lòng khi đã gạt bỏ được sự lo lắng, hồi hộp thì bạn đã giành được ưu thế cạnh tranh. Quả thực, trong một số nền văn hóa, bạn gần như đang phải đương đầu với điều đó nếu như kỹ năng thuyết trình của bạn không tốt hoặc trông bạn thật ngớ ngẩn vào lúc kết thúc cũng như lúc bắt đầu trình bày. Ở giai đoạn đầu trong sự nghiệp bán hàng của bạn, hãy xung phong là người thuyết trình về kết quả của cuộc trưng bày sản phẩm, hoặc thực hiện một bài thuyết trình về một vài chủ đề mới trong cuộc họp nhóm.

Tôi chưa bao giờ nghĩ về lợi ích của những bài thuyết trình cho đến khi sự việc sau đây xảy ra với tôi. Những năm 1970 thật tồi tệ, khi mà nền kinh tế phải gánh chịu một loại thuế mới là thuế giá trị gia tăng. Tại thời điểm đó, tôi là một sinh viên vừa tốt nghiệp và ông chủ của tôi - đôi lúc cảm thấy rất khó nghĩ ra những việc hữu ích cho một

lính mới như tôi làm - nên đã yêu cầu tôi nghiên cứu thuế giá trị gia tăng và thuyết trình về nó tại cuộc họp khu vực. Tôi đã tìm và sử dụng các tài liệu của chính phủ và nhận thấy khái niệm thuế rất khó hiểu. Tôi đã rất kiên trì, nói chuyện với nhiều người trong đó có cả người làm trong các cơ quan của Chính phủ, những người luôn luôn sẵn sàng giúp đỡ bất cứ ai cần. Cuối cùng, tôi đã hiểu cách thức hoạt động của thuế theo những thuật ngữ của tôi. Tất nhiên, đây là những thuật ngữ mà các đồng nghiệp trong cùng lĩnh vực với tôi cũng sử dụng. Một chút may mắn, tôi đã nghe được một câu chuyện đùa trên đài về những thanh tra thuế giá trị gia tăng được gọi là "Người Dơi và Robin", vì vậy tôi đã dùng câu chuyện đó như một chuyện vui trong suốt bài thuyết trình của mình. Buổi thuyết trình đã diễn ra rất tốt đẹp và tôi biết rằng câu chuyện cười đó là vô hại. Ông chủ của tôi nói rằng sếp của ông rất hài lòng và cho biết ông ta đã tham dự một buổi thuyết trình về vấn đề thuế của một số nhân viên kế toán nhưng không ai trong số khán giả hiểu được một từ nào. Tôi đã được yêu cầu sẽ trình bày một bài thuyết trình tương tự cho Ban Quản lý nghe tại cuộc họp các sếp của ông chủ tôi. Điều đó rất hữu ích và mang lại kinh nghiệm cũng như cơ hội tạo ấn tượng với những người có vị thế.

Nếu bạn không có khả năng bẩm sinh về thuyết trình, hãy tham gia một khóa đào tạo nào đó.

Khá thú vị là sự ngờ vực thông thường là những mẹo hữu hiệu nhất để thuyết trình hiệu quả. Hãy đặt ra những mục tiêu chặt chẽ và có cách nói riêng với từng đối tượng khán giả. Đừng cố gắng nói với nhiều đối tượng khán giả, vì rất khó để trình bày cùng một bài thuyết trình với nhân viên nghiên cứu và nhân viên phát triển thị trường, dù cả hai cùng quan tâm tới chủ đề đó.

Nêu ra các mục tiêu khi bắt đầu thuyết trình là một ý kiến hay. Khi đó, khán giả sẽ biết bạn định đưa họ đến đâu. Một số người tránh làm điều này, vì có thể gặp trường hợp rủi ro là một trong những khán giả sẽ nói là bạn không thể đạt được những mục tiêu của mình. Tuy nhiên, về logic tốt hơn là nên trình bày mục tiêu ở phần đầu hơn là phần cuối bài thuyết trình, vì nếu bạn biết khán giả không tán đồng điều gì, bạn có thể sử dụng chính bài thuyết trình để thuyết phục họ. “Thuyết trình là dành cho khán giả chứ không phải là cho bạn, cho người nói” đó chính là cách mà một nhà quản lý cao cấp đã bày cho tôi. “Điều đó thực sự làm cho bạn trông tốt hơn khi bạn đang thuyết trình.”

Hãy nghĩ tới việc chuẩn bị những vấn đề sau: cấu trúc, nội dung của cuộc thảo luận, trang thiết bị trong phòng và các dụng cụ hỗ trợ thuyết trình cũng như các cử chỉ cá nhân của bạn.

Cấu trúc

Trước khi bắt đầu, bạn hãy chắc chắn rằng đó là thời gian thích hợp để bắt đầu một bài thuyết trình. Bạn sẽ thường xuyên đạt được những mục tiêu của mình theo những cách ít tốn kém và ít rủi ro nhất. Bạn cần phải suy nghĩ xem, nếu như mục đích bài thuyết trình là nhằm nâng cao hình ảnh của bạn trong công ty thì hãy bỏ qua lời khuyên này. Hãy chắc chắn rằng bạn đã làm mọi thứ có thể trước khi bắt đầu bài thuyết trình, để đạt được những mục tiêu đã đặt ra. Một ý kiến hay là nên có một nhân viên có thâm niên nhất ủng hộ bạn. Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng bạn đã hiểu rất rõ về khán giả. Điều gì sẽ khiến họ nghĩ: sản phẩm hay dịch vụ của bạn rất tốt? Họ có lợi gì từ những sản phẩm và dịch vụ đó? Mục đích của những

điều trên là giúp cho bài thuyết trình hiệu quả, trang trọng và bạn có thể sử dụng thật tự nhiên những cử chỉ của bản thân.

Bây giờ hãy chuẩn bị kiến thức nền về bài thuyết trình. Ai đã yêu cầu bạn làm bài thuyết trình? Bạn sẽ trình bày để ai nghe và ai có thể giúp đỡ bạn? Đồng thời cũng tính đến việc ai đã nhất trí với những đề xuất bạn đưa ra. Khán giả sẽ ý thức được bạn đã chuẩn bị chu đáo như thế nào để nói với họ về chủ đề đó.

Bây giờ hãy nói về những vấn đề và những cơ hội mà bạn sẽ trình bày. Bạn cần phải hiểu rằng bạn sẽ phải đưa ra giải pháp khi khách hàng gặp vấn đề, đồng thời bạn cũng biết cách khai thác những cơ hội đó. Thật khó để diễn tả mục đích của bạn khi bạn không đặt ra mục tiêu cụ thể của mình. Trong khi trình bày, bạn phải luôn luôn biết cách nắm bắt may mắn. Nếu một chi tiết nào đó được hoan nghênh thì hãy cân nhắc xem bạn có cần khai thác chi tiết đó và bỏ qua một số chi tiết khác không, mặc dù bạn đã chuẩn bị tất cả một cách kỹ luỡng.

Bây giờ hãy thực hiện bài thuyết trình một cách thông minh để giúp bạn có được lợi thế cạnh tranh. Hãy giúp khán giả hiểu và nếu có thể thì nhất trí với “cơ sở quyết định” mà họ nên sử dụng để xem xét giải pháp của bạn. Đây là cách bán hàng khôn khéo hơn nhiều so với việc cứ tập trung nói về đặc điểm trong giải pháp của bạn. Tất nhiên, cơ sở quyết định mà bạn đưa ra sẽ nói về giải pháp của bạn. Sau đó, bạn có thể nói đơn giản rằng “kế hoạch hành động mà tôi đưa ra, phù hợp với cơ sở quyết định chúng ta đã nói ở trên”. Điều đó có nghĩa là bạn đã trình bày phần này hiệu quả hơn và bạn dễ dàng nhận được sự tán đồng của họ.

Bây giờ hãy trình bày về giải pháp của bạn. Hãy trình bày theo cách nhìn của khán giả, minh họa bằng những ví dụ và hãy chắc chắn rằng: khi kết thúc thì khán giả có thể miêu tả chính xác mọi thứ, nếu họ chấp nhận ý kiến của bạn. Thậm chí, dù bạn đã mất rất nhiều thời gian để chuẩn bị bài thuyết trình, bạn vẫn nên lắng nghe khán giả và sẵn sàng chấp nhận thay đổi ý kiến nếu điều đó tốt hơn ý kiến của bạn.

Bây giờ hãy trình bày những lợi ích mà khán giả có thể có được. Đây là lợi ích kinh doanh và lợi ích cá nhân mà họ sẽ có từ dự án của bạn.

Khi bạn đang thuyết trình với một khách hàng hay một khách hàng tương lai, đừng nói một cách không đúng lúc về lý do tại sao họ nên mua sản phẩm của công ty bạn. Không ai quan tâm đến công ty bạn nếu họ không tạm thời quyết định rằng, họ muốn chấp nhận giải pháp của bạn. Do đó, tôi tin rằng bạn không bao giờ nên nói “Tại sao” đến khi khách hàng của bạn hỏi “Tại sao chúng tôi lại nên mua sản phẩm của công ty bạn?” hoặc những câu hỏi tương tự. Bên cạnh đó, bạn nên đưa ra những câu hỏi “Bạn muốn biết gì về công ty của chúng tôi?” thậm chí là bạn nên chuẩn những câu nói đó một cách cẩn thận. Điều này giúp cho những lời nói của bạn phù hợp với những gì khách hàng cho là quan trọng, chứ không phải những gì bạn cho là quan trọng. Tôi đã thấy rất nhiều bài thuyết trình bị thất bại là do người bán đã nói quá nhiều và không đúng lúc về công ty mình, chứ không phải là do những lỗi khác.

Bạn sắp được khách hàng chấp thuận. Hãy chắn chắn rằng bạn có thể trình bày một hoặc hai bước cần thiết tiếp theo để tiến độ được

nhanh hơn. Nếu họ đồng ý kế hoạch tương lai của bạn, họ sẽ chấp nhận những đề xuất của bạn.

Quy trình

Có nhiều rắc rối xảy ra đối với quy trình một bài thuyết trình hơn là bạn nghĩ. Tôi đã chứng kiến rất nhiều người dùng những dụng cụ hỗ trợ, nhưng căn phòng thuyết trình lại không có trang thiết bị để trình chiếu. Tôi cũng từng chứng kiến cảnh hàng tệp những trang giấy kính dùng cho máy chiếu rơi từ trên cao xuống và vương vãi khắp nơi, những chiếc giá bản đồ bị đổ, hoặc những trang giấy kính bị cong lại và không hiện ra chữ gì. Thông điệp chính ở đây là hãy làm mọi thứ thật đơn giản và phải tìm hiểu trước phòng thuyết trình cũng như nên luyện tập trước nếu có thể.

Tiếp theo là phải trình bày trong một khoảng thời gian thích hợp. Nhiều người không thích bài thuyết trình kết thúc trước thời gian cho phép, đặc biệt là khi bạn đang ở trong một chương trình nghị sự. Hãy lên kế hoạch về thời gian để mọi thứ diễn ra suôn sẻ và tốt đẹp, vì khi đó bạn sẽ có thời gian để giải quyết những thắc mắc và cũng như những phản đối của khán giả.

Nếu càng có nhiều người thuyết trình trong cùng một cuộc họp thì càng có nhiều rủi ro xảy ra, đó là lý do tại sao tôi thích thực hiện bài thuyết trình một mình hơn. Khán giả luôn mong muốn một người thuyết trình nào đó sẽ tranh luận lại điều mà người trước vừa nói.

Hãy chuẩn bị trước những vấn đề mà bạn có thể bị chất vấn, cũng như những ý kiến phản đối có thể phát sinh. Một ý kiến hay là bạn nên luyện tập hỏi và trả lời với một đồng nghiệp. Bạn sẽ nhận thấy bạn có thể trả lời đến 80% các câu hỏi nếu bạn luyện tập, đồng thời

có thể đưa ra những câu trả lời suôn sẻ và thuyết phục hơn. Nếu một khán giả nào đó hỏi một câu hỏi ngu ngốc, những người khác sẽ nhận thấy điều này và cười lớn hoặc cười thầm vì sự ngu ngốc đó. Nếu trường hợp đó xảy ra, đừng làm cho họ thấy khó chịu thêm bằng cách xoáy sâu vào câu hỏi ngu ngốc đó vì điều này sẽ khiến những khán giả còn lại quay sang bênh vực người đưa ra câu hỏi và cho rằng bạn là người luôn cười trên sự ngốc nghếch của người khác.

Cuối cùng, sự luyện tập không phải là sự lựa chọn mà là điều bắt buộc. Nếu bạn trình bày với một thính giả mới mà không suy nghĩ sâu sắc và không có sự luyện tập trước thì nó cũng như bạn đã hành động mà không suy nghĩ.

Những bài thuyết trình giúp cho người bán hàng đạt được lợi nhuận nhưng nó cũng thường kèm theo những rủi ro. Và hầu hết những rủi ro này xuất phát từ quy trình sự kiện.

Anthony Jay, tác giả cuốn Vâng, thưa Bộ trưởng (Yes, Minister), cho biết: “Nếu tôi phải đưa ra hai lời khuyên về những bài thuyết trình kinh doanh, tôi sẽ nói: Việc luyện tập đóng vai đặt câu hỏi, trả lời câu hỏi và sử dụng hình ảnh làm dụng cụ hỗ trợ sẽ tốt hơn là chỉ nói và đưa ra những con số.

Thực hiện bài thuyết trình

Một điều đáng ngạc nhiên là nếu bạn đặt ra những mục tiêu tốt và có một cấu trúc cũng như quy trình thích hợp thì bạn sẽ thực hiện bài thuyết trình rất suôn sẻ và không bị vấp. Đó chính là lý do mà nhiều người không giỏi thuyết trình lại có thể đưa ra những bài thuyết trình rất hiệu quả. Nếu bạn sử dụng từ ngữ chính xác trong vị

trí thích hợp và sử dụng dụng cụ hỗ trợ thuyết trình một cách hiệu quả thì mọi thứ đều diễn ra tốt đẹp. Tuy nhiên, chúng tôi cũng có một số kinh nghiệm rất hữu ích.

Trước hết, cần phải kiểm tra xem bài thuyết trình có thú vị hay không. Buổi thuyết trình phải thực sự thú vị với người nghe chứ không chỉ với bạn. Quy luật này có xu hướng làm cho các bài thuyết trình ngắn hơn. Câu châm ngôn hài hước cổ "Luôn luôn làm cho họ mong muốn nhiều hơn" là một phương châm trong việc bán hàng. Đừng tiếp tục thuyết trình nếu bạn đã đạt được mục tiêu. Có thể bạn không cần sử dụng thêm 5 tờ giấy kính nữa chỉ bởi bạn đã chuẩn bị chúng. Tôi đã chứng kiến rất nhiều người không trình bày tiếp ý kiến nữa sau khi mọi người đã chấp nhận đề xuất của họ.

Sử dụng ngôn ngữ nói hơn là ngôn ngữ viết và cố gắng nói bằng giọng truyền cảm. Nếu bạn vốn là một người có giọng nói đơn điệu, hãy sử dụng nhiều dụng cụ hỗ trợ thuyết trình và làm cho buổi thuyết trình phong phú hơn. Hãy đi lại xung quanh, thỉnh thoảng ngồi xuống hay làm bất kỳ điều gì để thu hút sự chú ý của người nghe.

Làm cho người nghe cười là một điều rất tuyệt vời. Tuy nhiên, đừng bao giờ kể những câu chuyện cười theo kiểu "Tôi phân vân không biết liệu bạn đã từng nghe một câu chuyện kể về…". Hãy đưa chính bản thân bạn vào câu chuyện đó. Bạn đã gặp một người nói rằng… hoặc bạn đã đi cùng tàu với một người đàn ông mà… Thậm chí đó là một câu chuyện hài hước kỳ quặc, nhưng người nghe sẽ thích những câu chuyện đó, hơn là bạn đưa trước một tín hiệu cho biết bạn sắp kể chuyện cười.

Cuối cùng, hãy kiểm tra và tránh làm cho bài thuyết trình trừu tượng. Hãy nói thật đơn giản, cụ thể và đừng đưa thêm nhiều thông tin dù

dưới bất kỳ hình thức nào. Hãy tránh những thất bại trong bán hàng của một người thuyết trình kém bằng cách làm theo những quy tắc đơn giản trong giao tiếp thuyết phục.

Ý tưởng 39 - Hãy xem xét phương thức thanh toán từ quan điểm của khách hàng

Các doanh nghiệp thường trả tiền bằng các cách cơ bản như: bằng quỹ đầu tư, quỹ chi phí hoặc quỹ doanh thu. Khi bạn cố gắng thuyết phục ai tiêu tiền thì hãy suy nghĩ về điều này. Ví dụ như những chiếc máy photocopy sẽ thu được nhiều tiền từ người sử dụng cho mỗi lần photocopy hơn là số tiền họ phải bỏ ra để mua một chiếc máy. Bất kỳ thứ gì cũng vậy, cho thuê bao giờ cũng kiếm được nhiều tiền hơn là đem bán. Vì vậy, nếu tổ chức của bạn có đủ tiền để làm này, hãy xem xét đến cách chi tiêu từ quỹ doanh thu hơn là quỹ chi phí.

Tất nhiên cũng có thể làm theo cách khác. Ví dụ, rất nhiều người nhận được tiền trợ cấp đã tăng khả năng tiêu dùng của mình bằng cách tăng tiền bảo hiểm cho tài sản của họ và trả tiền lãi cho những khoản vay. Về cơ bản, đây không phải là việc kinh doanh tốt, tuy nhiên, nếu nhu cầu phát sinh, nó cũng có thể giải quyết được vấn đề nếu không thế hệ sau sẽ phải giải quyết hậu quả.

Việc quan trọng là làm hóa đơn theo yêu cầu của khách hàng. Tôi thường làm như vậy với khách hàng địa phương có năm tài chính kết thúc vào tháng tư. Năm tài chính của tôi kết thúc vào tháng chín và đó cũng là thời điểm tôi phải có một đơn đặt hàng, doanh thu của năm và tiền mặt đã được phân loại. Thỉnh thoảng họ trả hóa đơn vào tháng chín, lúc tôi đang phân loại tiền mặt, và tôi phải hoãn những hóa đơn này lại hoặc hoàn thành chúng trước vào cuối tháng ba.

Ý tưởng 40 - Tập trung vào người đưa ra quyết định

Viết và giải thích ý tưởng này dễ hơn việc thực hiện rất nhiều. Trong hầu hết công việc bán hàng thì điều này được thực hiện với khách hàng hoặc giữa các doanh nghiệp với nhau. Bất kỳ một quyết định nào do nhiều người cùng đưa ra, thì sẽ có một người có tiếng nói quan trọng và ảnh hưởng nhất để ra quyết định cuối cùng. Thông thường đó là người có thâm niên nhất, nhưng cũng có thể là một nhóm người trong công ty quyết định. Nhiệm vụ của người bán hàng là xác định được người hoặc nhóm người hoặc nhóm người đó và hãy chắc chắn rằng mình có thể nói chuyện hoặc đồng ý với họ trong một vài điểm chính của chiến dịch.

Có được sự nhất trí của họ tại những thời điểm quyết định là một điều rất quan trọng trong quá trình bán hàng. Mục tiêu là đạt được sự đồng thuận cũng như đơn đặt hàng của khách hàng.

ABC - Luôn luôn kết thúc

Rất nhiều người cứ gặp người đưa ra quyết định là hỏi xem có họ muốn đặt hàng hay không. Đây là một nghệ thuật tốt vì đôi khi nó sẽ làm giảm thử thách mà những người giới thiệu kỹ thuật và thực nghiệm đặt lên vai người bán hàng.

Chúng ta đã nói rằng tốt nhất là nên tránh thuyết trình trước một tập thể khán giả gồm nhiều ngành nghề khác nhau, ví dụ như: người đánh giá, người đưa ra quyết định và đại diện người sử dụng. Nếu điều này không thể tránh khỏi, khi đó bạn phải chú ý nhiều nhất đến người đưa ra quyết định. Dưới đây là câu chuyện về một người có thâm niên trong nghề xuất bản.

Một người quản lý trẻ tuổi lần đầu tiên lãnh đạo một nhóm thuyết trình về việc sử dụng một khoản lớn trong ngân sách của công ty để thúc đẩy bán hàng. Một người ở trường đại học đã nói với anh ta: mọi khán giả đều là khách hàng tương lai và người có ảnh hưởng lớn nhất không nhất thiết phải là Tổng Giám đốc điều hành. Hãy xác định xem đó là ai và tập trung bán hàng cho người có ảnh hưởng đó.

Sau khi nghe giới thiệu, người anh hùng của chúng ta rất bối rối. Tất cả khán giả đều là những nhà quản lý hàng đầu, mặc comple tối màu hoặc mặc áo sơ mi, tay cầm sổ, bút để ghi lại và cho điểm tất cả mọi điều trong buổi thuyết trình cũng như so sánh với những người khác. Và chuyện xảy ra là khi người quản lý bắt đầu giới thiệu về công ty và những thành tích của công ty, đôi mắt của anh cứ đảo xung quanh giống như người lần đầu tiên được đến một thành phố lớn.

Sau đó, cửa phòng hội nghị mở ra và một người đàn ông bước vào. Đó là một người đàn ông cao, với nước da rám nắng, tay cầm sổ ghi chép, nhẹ nhàng ngồi xuống bên cạnh những người khác. Đôi mắt dõi theo người anh hùng của chúng ta và chỉ hơi mỉm cười như tán thành. Tốt! - người anh hùng của chúng ta nghĩ.

Khi anh ta giới thiệu dự án, từng trang giấy thuyết trình được hướng thẳng đến phía người đàn ông cao với nước da rám nắng đó, người đàn ông cũng đáp trả bằng ánh mắt ngày càng sáng và gật đầu hài lòng. Sau khi các thành viên khác của nhóm đưa thêm một số chi tiết và việc phân chia ngân sách, người anh hùng của chúng ta tóm tắt lại toàn bộ và người đàn ông đó đã vỗ tay rất nhiều.

“Tốt - Giám đốc tiếp thị triển vọng nói, và cũng giống như những nghiệp khác, bà nói tiếp - chúng ta sẽ liên lạc sau nhé”. Và họ ra về. Riêng người đàn ông cao và rám nắng thì tiến lại gần, nắm chặt tay người anh hùng của chúng ta.

“Cám ơn chàng trai của tôi, bài thuyết trình rất thú vị - ông nói - Đây là danh thiếp của tôi. Tôi là một trong những cổ đông chính của công ty bạn. Chủ tịch của bạn gợi ý là tôi nên đến xem cách bạn làm việc. Xin lỗi vì tôi đã đến hơi muộn.”

Ý tưởng 41 - Nếu một ai đó nói với bạn rằng họ không giỏi thuyết trình thì bạn hãy tin họ

Nhìn chung, hầu hết mọi người làm nghề kinh doanh có trình độ khá cao đều là những người có khả năng thuyết trình giỏi hoặc ít nhất họ cũng biết thuyết trình trôi chảy. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp ngoại lệ hiếm thấy. Tôi đang làm việc với một nhà quản lý bán hàng mà tôi rất kính trọng. Ông là một người rất minh bạch, có tư duy và hóm hỉnh trong những cuộc gặp gỡ với khách hàng hay với mọi người, và về mặt xã hội ông là một chuyên gia trong nhiều lĩnh vực.

Tôi cần phải thuyết trình trước một khách hàng mới rất quan trọng trong một tình huống mang tính cạnh tranh và tôi rất muốn được ông giúp đỡ. Tôi đề nghị ông nói vài lời trước buổi thuyết trình, về quy mô và tầm cỡ của công ty sẽ ủng hộ chúng tôi kinh doanh. Ông nói rằng ông không thích nói vì ông rất kém trong việc thuyết trình. Tôi thực sự không tin và cố thuyết phục ông làm.

Ngày hôm đó, ông ấy rất kỳ lạ. Ông nói lắp bắp, lóng ngóng và nói đi nói lại, trông ông như một kẻ thật sự ngớ ngẩn. Và điều đó đã đem

lại ảnh hưởng trái ngược với những gì mà tôi mong chờ. Kể từ đó, nếu bất kỳ ai - dù người đó có thâm niên - nói với tôi rằng họ không có khả năng thuyết trình tốt thì tôi sẽ tin và không bao giờ cố gắng mời họ lên nói chuyện.

Ý tưởng 42 - Trình bày các con số phù hợp với khách hàng

Đồng nghiệp của tôi đã bán một gói phần mềm cho một trong những nhà cung cấp phần mềm lớn nhất trên thế giới. Đó là một vụ làm ăn phức tạp, bởi vì rất khó ước tính lượng người sử dụng. Sau khi xem xét kỹ lưỡng quá trình giải quyết vấn đề, kế toán trưởng quyết định quay lại cách cũ và yêu cầu khoản lệ phí lớn hàng năm với nhà cung cấp đó.

Anh ta đã đưa ra một mức giá không giống bất cứ một bảng giá nào, vì lần này anh ta đang bán một lượng hàng lớn gấp mười lần những đợt đặt hàng trước đây của công ty. Anh ta đề nghị một khoản khấu trừ 40% với Giám đốc Tài chính. Điều này lập tức bị Giám đốc Tài chính phản đối. Ông cho biết ông đã xem lại tài liệu và nhận thấy trước đây, khi họ trả theo cách này thì số tiền khấu trừ lên tới 75%.

Trên thực tế, công ty đã trả thêm 50.000 bảng Anh tương ứng với mức khấu trừ là 75%, so với mức khấu trừ ban đầu là 40%. Nhân viên bán hàng đã đưa ra một đề xuất mới và Giám đốc Tài chính đã chấp nhận. Tuy nhiên, đó cũng chưa phải vấn đề, Giám đốc Tài chính đã giúp công ty anh ta không bị lừa. Ai dám bảo rằng "cái cũ là đồ bỏ đi".

Ý tưởng 43 - Hãy uống một cốc cà phê trước khi thuyết trình trước một hội đồng

Nhiều quyết định trong kinh doanh do một nhóm người đưa ra ví dụ như một hội đồng hay một ban nào đó. Và đã có nhiều vụ bán hàng thất bại vì người bán hàng không biết được tác dụng của một tách cà phê.

Một người quản lý hoặc một nhân viên bán hàng phải thực hiện bài diễn thuyết trước hội đồng các nhà quản lý chịu trách nhiệm đưa ra quyết định, cuối buổi vị chủ tịch nói cám ơn người thuyết trình vì anh ta đã làm rất tốt; và rằng những người quản lý sẽ suy nghĩ và thảo luận nó một cách nghiêm túc. Cuộc họp kết thúc mà không có quyết định nào được đưa ra, bởi vì vị chủ tịch thực sự không muốn nghe ý kiến của mọi người trước khi đưa ra quyết định. Nếu họ quyết định lại, có thể họ sẽ nói với nhân viên bán hàng qua điện thoại hoặc thư từ, vì điều đó luôn dễ hơn là nói trực tiếp.

Trong trường hợp này, hãy làm chủ tình huống bằng một cốc cà phê. Nếu bạn cảm thấy thoải mái và hưng phấn, hãy để cho mọi người ngồi riêng trong mười phút. “Hẳn là các ông rất khó đưa ra quyết định khi tôi vẫn đang ở đây, vậy tôi sẽ ra ngoài và uống một cốc cà phê trong khi các ông thảo luận. Tôi sẽ quay lại trong vòng mười phút.” Có thể họ sẽ đồng ý với gợi ý của bạn - đó là một dấu hiệu tốt; hoặc họ nói là bạn không cần phải ra ngoài - đó cũng là một dấu hiệu tốt. Nhưng nếu họ nói bạn không cần phải quay trở lại và họ sẽ gọi cho bạn vào một thời điểm thích hợp thì có lẽ đó là một dấu hiệu đáng cảnh báo.

Thật thú vị nếu họ đồng ý chờ bạn quay lại sau chục phút. Nếu khi bạn quay lại, tất cả mọi người đều nhìn bạn, tức là bạn đã nhận được đơn đặt hàng. Nếu chỉ có vị chủ tịch nhìn bạn còn những

người khác nói chuyện riêng với nhau thì chắc chắn bạn đã thất bại và bạn sẽ phải làm nhiều việc hơn nữa.

Ý tưởng 44 - Đừng mắc lừa các nhà chính trị

Có lẽ bài thuyết trình tồi tệ nhất của tôi là trước tiểu ban thuộc Hội đồng Tài chính của một chính quyền địa phương lớn. Có ba công ty cùng kết hợp để thay thế và mở rộng lượng trang thiết bị máy tính đáng kể tại đó.

Tôi quyết định cho một kỹ thuật viên có kinh nghiệm bán hàng đi cùng, đề phòng Giám đốc Công nghệ thông tin, cố vấn của hội đồng, có thể hỏi những câu hỏi chuyên môn mà tôi không trả lời được.

Tôi cũng đưa một nhà quản lý bán hàng có thâm niên đi cùng. Ông này đã chuẩn bị một kịch bản rất tuyệt và đưa tôi xem qua. Đó chính là người đàn ông mà tôi đã nhắc đến trong ý tưởng 41, người đã cảnh báo với tôi rằng ông là một người thuyết trình rất tồi. Tôi đã bỏ ngoài tai điều này vì cho rằng ông là một người giỏi giao tiếp khi gặp gỡ hay trao đổi với khách hàng. Tôi nghĩ là để trở thành một người bán hàng có thâm niên, bạn phải thành thạo ít nhất một lĩnh vực nào đó.

Người quản lý bán hàng - một người khá lạnh lùng, luôn nói vấp trước đám đông - bắt đầu thuyết trình và khiến nó trở nên ít nhiều khó hiểu.

Chúng tôi thấy rõ sự sốt ruột của các uỷ viên hội đồng, thậm chí của chính những người thuyết trình và sự lúng túng của vị Giám đốc Công nghệ thông tin.

Vị Chủ tịch là người công bằng và bình tĩnh nhất, đã đưa ra rất ít câu hỏi cho phần đó và chúng tôi tiếp tục trình bày phần tiếp theo. Tôi trình bày sơ lược về những hợp tác thành công của chúng tôi trong việc xây dựng hệ thống máy tính với lợi nhuận cố định cho tất cả những ai quan tâm. Sau đó, tôi nói tổng quát về dự án mới của chúng tôi và cố gắng chứng minh lợi thế cạnh tranh của chúng tôi dựa trên cơ sở quyết định đã được chấp nhận.

Tuy chúng tôi không dám nói là mình đã thành công, nhưng ít nhất chúng tôi cũng được nhìn nhận là có tính chuyên nghiệp. Dù sau này nghĩ lại, tôi cho rằng lúc đó lẽ ra tôi nên đề nghị họ đặt hàng, hoặc ít nhất tôi cũng nên hỏi chúng tôi cần phải làm gì để có thể nhận được đơn đặt hàng của họ.

Tôi đã đưa kỹ thuật viên đi cùng và anh ta đã chuẩn bị vài lời ngắn gọn nhưng khá thú vị về một đổi mới kỹ thuật để phân biệt sản phẩm của chúng tôi với các công ty đang cạnh tranh khác. Tôi đã vượt qua được bản năng của mình và đã để anh ta phát biểu.

Mọi chuyện diễn ra rất tốt đẹp khi vị Giám đốc công nghệ thông tin đưa ra một câu hỏi và kỹ thuật viên của tôi đã trả lời rất tốt và nhanh chóng. Anh ta đã trình bày chi tiết, ngắn gọn nhưng dễ hiểu. Sau đó, một uỷ viên Hội đồng Lao động đưa ra một câu hỏi khác có trình độ cao hơn. Người kỹ thuật viên hiểu sai mức độ yêu cầu và đã giải thích quá cặn kẽ.

Lúc này các chính trị gia cảm thấy rất chán ngán, và họ bắt đầu công kích đảng đối lập như họ vẫn làm khi buồn chán. Ngay lập tức, bên bị công kích phản đối lại quyết liệt và đưa ra danh sách những sai lầm của đảng cầm quyền trong những năm nắm chính quyền.

Bây giờ cuộc nói chuyện đã đi quá xa chủ đề ban đầu. Tôi nhìn vị Chủ tịch, hy vọng ông sẽ giúp chúng tôi kết thúc chuyện này. Ông ấy đã cố gắng hết sức nhưng cuối cùng, chúng tôi đã kết thúc buổi thuyết trình trong hỗn loạn và tất cả ý kiến của Hội đồng về công ty đều là sự tồi tệ và buồn chán. Chúng tôi đã thất bại.

6

Năm ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất chứng minh rằng luôn có một giải pháp

Giới thiệu

Mặc dù chủ đề của cuốn sách là các tuyệt chiêu bán hàng, nhưng những ý tưởng và câu chuyện - mà những người bán hàng đã kể cho tôi - luôn nhắc nhở tôi rằng: không bao giờ có những quy tắc bán hàng bất biến và cứng nhắc. Một giải pháp trực tiếp (còn gọi là "tư duy đột phá") là sức mạnh đặc biệt của một nhân viên bán hàng giỏi, thậm chí khi giải pháp đó tưởng như sẽ không thành công và những cách giải quyết thông thường đã thất bại. Tất nhiên, đây chỉ là ví dụ nhưng tôi hy vọng chúng có thể khích lệ những nhân viên bán hàng tin vào những ý tưởng bất ngờ và tin rằng luôn có một giải pháp.

Tuy nhiên, ý tưởng cuối cùng cũng nhắc nhở chúng ta rằng, luôn có một giải pháp sai lầm. Việc bán hàng cũng giống như tìm kiếm những sai sót có thể xảy ra và sửa cho đúng.

Tôi tin rằng những nhân viên bán hàng luôn nhận được lời khuyên nên sử dụng một vài quy trình bán hàng đã được nói đến trong cuốn sách này hay cuốn sách khác. Nhưng nhiều nhân viên bán hàng giỏi sẽ bỏ qua những quy trình đó và chỉ tập trung vào việc bán hàng.

Ý tưởng 45 - Hãy nhớ là luôn có một giải pháp (1)

Ban Giám đốc một công ty đang gặp khó khăn vì sản phẩm dầu gội đầu mới của họ không bán chạy và họ đã gọi đến một văn phòng tư vấn bán hàng. “Nếu ngài trả cho chúng tôi 30.000 đô la, chúng tôi có thể làm tăng gấp đôi doanh thu bán hàng của ngài chỉ bằng một câu nói”. “Được. Đó là câu gì?” “Ở cuối phần hướng dẫn sử dụng trên mặt sau của chai, hãy ghi thêm câu: “Sử dụng nhiều lần”.”

Ý tưởng 46 - Hãy nhớ luôn có một giải pháp (2)

Giám đốc Tài chính của một công ty giải pháp máy tính đang gặp rắc rối vì đã có một quyết định táo bạo. Đầu tiên bà sa thải Giám đốc Công nghệ thông tin, sau đó đến lượt tất cả các nhà quản lý và kỹ thuật viên của Phòng Công nghệ thông tin. Tiếp đến, bà gọi cho nhà cung cấp máy vi tính và nói với họ rằng bà vừa rút đơn kiện họ về việc hệ thống máy của họ hoạt động không tốt đã góp phần gây ra những rắc rối mà bà đang phải chịu trách nhiệm. Ý định của bà là muốn yêu cầu họ có trách nhiệm với những thiệt hại trầm trọng khiến cho công ty của bà rơi vào tình trạng lộn xộn, không quản lý được tiền lương và trả lương cho nhân viên vào cuối tuần.

Bên cung cấp đã được văn phòng luật của mình tư vấn rằng, những lời nói trên có thể chứng minh cho sự thành công của họ. Sau đó, họ đã đến và đưa ra một kế hoạch sử dụng cho chủ thầu, vì phòng máy không bị hỏng và tất cả các tài liệu vẫn còn nguyên, như thể nó sẽ vận hành rất tốt.

Giám đốc Tài chính đã cho nhà cung cấp một cơ hội để thực hiện dự án - bà phải làm như vậy hoặc lời thỉnh cầu của bà sẽ bị thất bại. Trong trường hợp này, thường thì hầu hết mọi người sẽ tiếp tục công việc, nhưng nhân viên bán hàng nhận ra tình thế đã đảo ngược và khăng khăng đòi một khoản bồi thường trước khi bất kỳ

một nhà thầu nào bắt đầu công việc. Giám đốc tài chính phải đồng ý và nhà cung cấp không chỉ cứu vãn được vụ kiện, mà còn giành được một hợp đồng có lợi để quản lý các trang thiết bị máy vi tính của công ty trong tương lai.

Ý tưởng 47 - Hãy nhớ luôn có một giải pháp (3)

Chính nhân viên bán hàng đó cũng đánh mất một hợp đồng cung cấp máy tính cá nhân cho một tổ chức lớn vào tay một công ty đối thủ về mạch hệ thống. Vì biết nhân viên bán hàng đã giành được hợp đồng đó nên anh ta đã gọi điện chúc mừng. Và anh ta nhận thấy rằng nhân viên kinh doanh của công ty đối thủ vẫn chưa đặt hàng một nhà thầu phụ để cung cấp phần cứng cho máy tính cá nhân, nên anh đã đưa ra một dự án và nhận được hợp đồng.

Ý tưởng 48 - Hãy nhớ luôn có một giải pháp (4)

Một rắc rối đã xảy ra với tôi, một loạt các thiết bị đầu cuối bị nhiễu nghiêm trọng do những tấm thảm trong phòng máy tính. Chúng tôi đã điều chỉnh những thiết bị đó, nhưng nếu ngay từ đầu chúng tôi trả tiền để thay thế toàn bộ tấm thảm trong phòng, thì sẽ rẻ và nhanh hơn cho cả hai bên.

Ý tưởng 49 - Hãy nhớ luôn có một giải pháp (5)

Robert Maxwell, Giám đốc Điều hành của một hãng mạch hệ thống nóng lòng muốn gặp Tổng Giám đốc điều hành của một tạp chí, khách hàng lớn nhất của hãng. Nhưng vấn đề là chính vị Tổng Giám đốc điều hành đã thông qua một loạt các công ty khác để có được mạch hệ thống đó. Và ở đây có một thử thách. Văn phòng của ông

Maxwell không bao giờ có lịch hẹn gặp rõ ràng, do đó bạn có thể bỏ lỡ những khoảng thời gian quan trọng.

Giám đốc điều hành quyết định hành động. Ông đến ăn bữa tối cùng câu lạc bộ những người Mỹ Anglo mà Maxwell là một thành viên. (Việc ông được dự ăn bữa tối cũng là một bằng chứng khác về chuyện luôn có một giải pháp.) Sau bài phát biểu, người anh hùng của chúng ta đứng chờ Maxwell trên hành lang lối ông đi ra. Ông giới thiệu mình là ai và Maxwell đã trả lời rằng ông ta có biết ông và trước đây ông ta đã mong muốn được gặp ông.

Với lời xác nhận đó, con đường dẫn đến một cuộc gặp chính thức trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Ý tưởng 50 - Hãy nhớ cũng luôn có một giải pháp sai lầm.

Giám đốc người Mỹ của một công ty Anh nói chuyện với đội ngũ nhân viên, những người vừa trải qua một thời kỳ khó khăn. Mục tiêu của ông là xốc lại tinh thần cho đội ngũ nhân viên bằng việc chỉ ra rằng cùng với các công ty khác, công ty hiện tại đã trở thành một công ty đa quốc gia. Ông lấy ví dụ là nhiều chi nhánh ở hải ngoại do nhà quản lý địa phương quản lý, chứ không phải do những người Anh xa xứ quản lý. Ông cho rằng điều đó chứng tỏ sự trưởng thành của một công ty đa quốc gia khi người đứng đầu của một công ty ở Cairo là một người Ai Cập v.v…

Điều đó có thể dễ dàng được chấp nhận ở London, Manchester và ở Leeds, nhưng ở một nơi khác thì điều đó chưa chắc đã được chấp nhận. Thực tế là tại chi nhánh Edinburgh ở Scotland, vị giám đốc cũng trình bày bài thuyết trình trên và yêu cầu nhận xét. Khi đó người quản lý cao cấp ở Scotland là một người Anh, nên anh ta đưa

ngay ra câu hỏi: “Dựa trên chính sách về việc cử người dân địa phương điều hành các chi nhánh hải ngoại, có phải chủ định của ngài là mở rộng đặc quyền này cho người Scotland?” Phải mất một lúc, vị Giám đốc người Mỹ mới hiểu câu hỏi. Ông đã không biết được người Anh và người Scotland luôn kình địch với nhau nên ông đã phải trả giá.

7

Bốn ý tưởng bán hàng tuyệt vời cho người bán lẻ

Giới thiệu

Một trong những điều thú vị nhất khi bạn làm nghề tự do hay tự đứng ra kinh doanh là những người khác - đặc biệt là những người cũng trong nghề kinh doanh - sẽ thường xuyên tâm sự với bạn về mô hình kinh doanh mà họ mơ ước. Nhưng đó chỉ là mơ ước của họ, chứ họ không có ý định thử biến nó thành hiện thực. (Quả thực, nhiều người luôn trong trạng thái sẵn sàng để bắt đầu hành động, nhưng cuối cùng lại không bắt đầu.)

Đôi khi nếu họ thực hiện ý tưởng của mình thì trên thực tế, đó là một cơn ác mộng. (Bạn đã bao giờ thực sự suy nghĩ: mọi chuyện sẽ như thế nào nếu bạn mở một quán rượu trong một thành phố? Nó cũng giống như bạn mở cửa phòng khách nhà bạn cho mọi người vào mỗi tối, dù bạn thích họ hay không thích. Và không có cảnh sát, cũng như không có ai buộc bạn phải tuân theo luật giới hạn địa điểm và thời gian được bán rượu, vì vậy những người đó ở nhà bạn và chỉ rời đi khi nào họ muốn.)

Tuy nhiên, cũng có những cơ hội tốt để biến những mơ ước thành một nghề kinh doanh. Trong phần này, chúng tôi sẽ đưa ra một ví dụ về ngành kinh doanh mà hầu hết những người bán hàng có tham vọng đều nghĩ đến, đó là bán lẻ hoặc nghiên cứu những điều đã kích thích họ. Vì vậy, nếu bạn muốn mở một phòng tranh nghệ thuật hoặc một cửa hàng đồ cổ, hoặc xu hướng của bạn là thiết kế và lắp

đặt nhà bếp và vườn hoa, thì chúng tôi sẽ gợi ý một vài ý tưởng tuyệt vời cho bạn. Ý tưởng này đến từ những người đã làm và bán nhiều mặt hàng, có thu nhập cao mà vẫn rất thoải mái với phong cách sống của mình.

Ý tưởng 51 - Đối xử với khách hàng như họ là mục đích sống của bạn

Khách hàng chính là cơ hội để biến ước mơ của bạn thành hiện thực. Trong giai đoạn đầu, bạn cần phải chi một khoản tiền lớn vào quảng cáo. Người đang điều hành một phòng tranh nghệ thuật nói với tôi: "Tối thiểu phải chi khoảng 10% tổng doanh thu vào việc quảng cáo."

Vị trí của công ty bạn trên thị trường và thương hiệu của bạn rất quan trọng. Hãy đầu tư thời gian và cả tiền bạc nếu cần. Tên doanh nghiệp của bạn nên có tiếng vang về thương hiệu hay vị trí của công ty bạn. Cái tên đó phải giúp khách hàng mới hình dung về bạn đúng với những gì họ đã nghe về bạn trước đó. Cái tên đó cũng không được mạo nhận, vì đó là sự bất hợp pháp nhưng hãy chắc chắn rằng, nó sẽ đem đến cho mọi người những suy nghĩ tích cực và tốt đẹp.

Bạn phải luôn luôn tìm kiếm những khách hàng thường xuyên và nhắm đến cả những khách hàng mới. Nếu bạn có thể bán hàng qua mạng thì hãy bắt tay vào làm ngay. Điều đó có nghĩa là tất cả khách hàng trong khu vực có thể mua hàng của bạn ở bất kỳ nơi nào. Hãy quảng cáo ở những nơi có thể mang lại khách hàng tiềm năng. Hãy nhớ rằng những người quan tâm đến đặc sản quê bạn sẽ đến gặp và làm việc với bất kỳ ai biết những gì họ đang nói đến. Vì vậy, đừng giới hạn việc quảng cáo trên các tờ báo địa phương. Nếu bạn thực

sự yêu thích công việc bán hàng, hãy đầu tư thật nhiều thời gian vào việc thúc đẩy kinh doanh và tìm khách hàng mới.

Khi bạn đã tìm thấy khách hàng, hãy tìm hiểu chi tiết xem họ là ai và họ quan tâm đến cái gì, cũng như họ đã mua gì. Bạn sẽ rất ngạc nhiên vì bạn đã xây dựng được cơ sở dữ liệu thông tin một cách nhanh chóng, giúp cho mẫu hàng quảng cáo tiếp theo của bạn nhận được sự chú ý đặc biệt. “Tôi đã sở hữu một trong những chiếc ấm pha trà nhỏ Georgian, và tôi sẽ dành nó cho lần ghé thăm tới của bạn?” Cơ sở dữ liệu này là một tài sản kinh doanh quan trọng và nếu bạn tiếp tục công việc bán hàng với niềm đam mê thì nó sẽ góp phần vào việc xây dựng giá trị thiện chí của bạn.

Nói về thiện chí, đó là điều rất khó để có được nhưng cũng rất dễ đánh mất. Những danh tiếng tốt rất có lợi, vì nó giúp bạn giữ được những khách hàng thường xuyên và mang lại những khách hàng mới. Nếu một sản phẩm bị lỗi, thậm chí chỉ vì khách hàng không thích, thì hãy lấy lại, sửa chữa lỗi đó và đừng hỏi khách hàng bất kỳ điều gì. Tuy nhiên, nếu họ khăng khăng yêu cầu bạn trả lại tiền thì hãy cố gắng thuyết phục họ đổi lấy thứ khác. Bạn đang bán dịch vụ và chất lượng chứ không riêng sản phẩm. Hãy sử dụng những chất liệu tốt nhất để trưng bày và gói hàng, làm cho cửa hàng của bạn thật thân thiện. Khách hàng của bạn đã quen được đối xử công bằng hoặc như là “Thượng Đế”, vì thế việc họ mua hàng của bạn phải có gì khác biệt. Hãy để họ tự do, đừng làm cho họ bị áp lực hay cảm thấy như bị đe dọa. Nếu họ muốn giúp đỡ, sau khi đã trả lời câu hỏi của họ hãy đi ra chỗ khác. Hãy nhớ rằng bạn làm điều này vì một kế hoạch lâu dài và khó khăn, có thể họ sẽ quay lại nếu họ không cảm thấy khó chịu. Hãy để cửa mở bất kỳ lúc nào có thể. Điều này sẽ tránh mang lại cảm giác bị từ chối.

Chắc chắn rằng doanh thu của một cửa hàng sẽ tăng lên rất chậm khi bạn bán cửa hàng cũ và chuyển đến một cửa hàng mới, nhưng đôi khi cửa hàng của bạn nên có những thay đổi đáng chú ý khác. Một chủ cửa hàng chuyên bán những quyển sách hiếm đã nói với tôi rằng anh ta đã có một bộ sưu tập những quyển sách mới, nhưng lại để chúng ở ngăn kéo cho đến khi anh có cơ hội tốt để giới thiệu chúng. Điều này có nghĩa là anh ta có thể không bán ngay chúng, nhưng anh ta có thể gửi mẫu hàng quảng cáo mời khách hàng đến xem cuộc trưng bày mới khi có cơ hội thực tế. Anh ta mời họ đến khi cửa hàng đã đóng cửa, sau đó anh ta mời họ một ly rượu và mọi việc diễn ra rất tốt.

Một chủ cửa hàng khác chuyên bán những mặt hàng giá khá cao với số lượng ít nói rằng trên quầy hàng của anh ta cũng có rất nhiều thứ tương tự khá hấp dẫn mà giá lại rẻ, như là các loại bưu thiếp in hình những bức họa nổi tiếng. Điều này có nghĩa là mọi người có thể mua một thứ gì đó và đây có thể là một nguồn thu lẻ rất giá trị.

Ý tưởng 52 - Đếm khách hàng

Mỗi loại sản phẩm bạn bán, mỗi chiếc danh thiếp mà bạn nhận được sẽ là một phần trong cơ sở dữ liệu khách hàng của bạn. Ngay từ đầu, bạn phải xây dựng cơ sở dữ liệu này và bạn sẽ nhanh chóng có được công cụ tiếp thị quý giá nhất của những người yêu thích sản phẩm của bạn, biết bạn hoặc biết doanh nghiệp của bạn.

Chủ của một cửa hàng nghệ thuật đã giải thích điều đó như thế này.

Chúng tôi bắt đầu bằng cách sưu tập thiệp Giáng sinh từ tất cả những người bạn của chúng tôi. Chúng tôi đưa thông tin của 550 người liên quan tới việc kinh doanh cũ của tôi và công việc dạy học

của vợ tôi vào cơ sở dữ liệu trên Microsoft Word. Chúng tôi gọi nó là hồ sơ triển vọng. Sau đó, chúng tôi lập một cuốn sổ dành cho khách hàng và yêu cầu mọi người ký vào đó hoặc bỏ danh thiếp của họ vào một bình thủy tinh lớn và khá đẹp. Tất cả những khách hàng này sẽ được đưa vào hồ sơ triển vọng.

Khi chúng tôi bán hàng và gặp gỡ khách hàng, chúng tôi sẽ nhập thông tin chi tiết cuộc bán hàng vào một bảng tính Excel mà chúng tôi gọi là hồ sơ khách hàng. Phần mềm này cũng không có gì nổi bật nhưng chúng tôi sẽ không thay đổi nếu nó không có sai sót hoặc thiếu hụt. Chúng tôi muốn nhận dạng khách hàng, để khi có những sản phẩm mới, chúng tôi có thể mời họ đến xem trước hoặc mời họ một ly rượu. Hồ sơ này cũng rất có ích, vì bạn có thể xem qua hồ sơ và tìm hiểu xem người nào mua thứ gì.

Chúng tôi không còn phải cố gắng đoán xem ai có thể trở thành khách hàng của chúng tôi. Điều đó có nghĩa, bạn không bao giờ được bỏ qua bất kỳ một cái tên nào. Hiện tại, tập hồ sơ triển vọng của chúng tôi gồm 1.000 người và 500 khách hàng. Kết hợp với một trang web tốt, đôi khi chúng tôi có thể đưa họ lên trang web đó và việc này sẽ mang đến cho chúng tôi nhiều cơ hội bán hàng.

Ý tưởng 53 - Cẩn thận khi đa dạng hóa kinh doanh

Khi bạn đã có một cơ ngơi, bạn khao khát được khai thác, sử dụng chúng nhiều hơn dự định ban đầu. Trên thực tế, sẽ có rất nhiều người đề nghị bạn bán hàng hóa của họ trong cửa hàng của bạn với một khoản phần trăm nào đó. Tuy nhiên, bạn có tin chắc rằng những bức tượng bằng gỗ của một nhà máy sản xuất đồ thủ công mỹ nghệ ở địa phương sẽ không gây bất trắc gì cho việc kinh doanh của bạn chứ. Đây là một lý do chính đáng để xem xét sự đa dạng hóa sản

phẩm. Bạn phải nghiên cứu kỹ càng những sản phẩm mới cũng như cũ. Trên hết, đó là những gì mà bạn bán. Và những lý do khác như:

• Việc sử dụng các khoảng không gian trên giá. Việc tăng nguồn cung cấp trong ngành kinh doanh chính của bạn có mang lại nhiều nguồn thu không? Đương nhiên điều đó phải tốn chi phí và họ sẽ để cho bạn trưng bày sản phẩm của họ miễn phí, nhưng bù lại bạn phải mua thêm nhiều hàng hoặc những mặt hàng có giá trị cao. Hơn nữa, chắc chắn bạn sẽ phải tốn chi phí khi làm ăn với nhà cung cấp mới và họ muốn bạn phải trả tiền mặt ngay lập tức khi bạn bán được sản phẩm.

• Những sản phẩm bạn đang bán hộ có thể sẽ đơn giản và có giá cả thấp hơn. Tuy nhiên, việc bán hàng hộ ai đó sẽ làm mất thời gian nói chuyện với những khách hàng tiềm năng của chính bạn. Nếu đúng như vậy thì bạn sẽ gặp rắc rối. Bạn cần phải có nhiều nhân viên hơn trong cửa hàng trong khi bạn không thể thuê thêm người.

• Nếu bạn giải quyết vấn đề nhân sự bằng cách thỉnh thoảng đồng ý để nhà cung cấp mới chịu trách nhiệm trong cửa hàng của bạn, bạn đã làm vấn đề thêm rắc rối vì họ không thể bán sản phẩm của bạn.

Thông điệp ở đây rất rõ ràng. Hãy kinh doanh những gì bạn biết và hãy thực hiện công việc của riêng bạn. Đừng tham gia vào công việc kinh doanh của bất kỳ ai.

Ý tưởng 54 - Đầu tiên hãy làm thí điểm

Khi quản lý bất kỳ dự án nào có sự thay đổi, hầu hết các nhà quản lý dự án đều cho rằng nên thực hiện thí điểm. Đây cũng là lời khuyên thích hợp cho những người bán lẻ. Là một doanh nhân, bạn cũng có

thể thực hiện điều đó với doanh nghiệp của mình. Một ví dụ rõ ràng về điều này là với trung tâm công nghệ cao bạn có thể xây dựng một doanh nghiệp mới với những nguồn lực tối thiểu có thể: một nhà quản lý và một đội ngũ liên kết chặt chẽ. Trong đội có hai nhân viên bán hàng, một là kỹ thuật viên và một là người hỗ trợ phụ trách vấn đề khách hàng. Nhóm nhân viên này sẽ quản lý việc kinh doanh giống như đó là công việc của riêng họ. Họ đã tìm hiểu và giải quyết những rắc rối, thực hiện kinh doanh thành công và giải thích cho bạn nghe cách thức mô hình kinh doanh đó. Sau đó, dựa trên khả năng tài chính và khả năng thực hiện của mô hình, bạn có thể triển khai việc kinh doanh. Nếu bạn cần các nhà đầu tư giúp đỡ, thì ý tưởng tốt là bạn nên trình bày với họ.

8

Sáu ý tưởng kinh doanh tuyệt vời để giải quyết những sản phẩm và thị trường khó khăn

Giới thiệu

Bán những sản phẩm mới có thể rất khó khăn. Ví dụ, nếu mọi người cảm thấy lời chào hàng của bạn khó hiểu, thì bạn sẽ thấy lo lắng, và băn khoăn liệu sản phẩm có bán được hay không. Hầu hết các ý tưởng trong cuốn sách này đều đưa ra những hành động tích cực giúp bạn thúc đẩy việc kinh doanh và bán hàng thành công. Tôi nghĩ rằng chúng ta có thể học được rất nhiều điều từ những sản phẩm đã được bán nhiều năm trên thị trường, mặc dù chúng không thực sự có giá trị và hạn chế trong việc duy trì sự tin tưởng của khách hàng, nhưng vẫn được khách hàng lựa chọn.

Vì vậy, một trong những cách để tránh những đêm mất ngủ do hoạt động kinh doanh thua lỗ là luôn nhớ rằng luôn có những người bán hàng đã bán được cát cho người Ả Rập và bán được tủ lạnh cho người Eskimo.

Ý tưởng 55 - Sử dụng vẻ hấp dẫn bên ngoài để bán những thứ đồ vô giá trị

Đây là cách duy nhất để tôi có thể bắt đầu giải thích sự thành công của Madona. Trong tờ Guardian ra ngày mùng 7 tháng 5 năm 2003, Rod Liddle đã miêu tả âm nhạc của cô là loại nhạc disco nhạt nhẽo nhất mà thế giới từng nghe. Tôi hoàn toàn nhất trí và khi bạn đang

gặp những khó khăn, thất bại thì hãy nhớ rằng cô ấy đã bán được hàng triệu bản nhạc vô giá trị này nhờ vẻ ngoài hấp dẫn.

Ý tưởng 56 - Nếu bạn bán sản phẩm đầu tiên thành công, hãy tiếp tục bán nó

Như chúng ta đã đồng ý trong phần giới thiệu của cuốn sách này, chắc chắn tôn giáo là một trong những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất của mọi thời đại. Thật kỳ lạ khi nhớ rằng nhà thờ Thiên Chúa giáo hiện tại có những niềm tin và truyền thống miêu tả chính xác những khái niệm, những điều kỳ diệu tương tự như cách đây hàng nghìn năm. Trên thực tế, các đấng sáng tạo là những người tin rằng Genesis nên được hiểu theo nghĩa bóng khi nói rằng, Chúa đã tạo ra loài người trong bảy ngày và thế giới chỉ bốn ngàn tuổi.

Đông chí là ngày ngắn nhất của năm và trong thế giới cổ đại, những người ngoại giáo lấy ngày này làm ngày tái sinh của Thần Mặt Trời. Ngày đông chí cũng được coi là ngày sinh của đấng cứu thế loài người. Đây chính là con của Đức Chúa Trời và mẹ của loài người tất nhiên đó là Mẹ Đồng Trinh. Ở đây, theo như August Berkshire - một biên tập viên có tiếng trên một tạp chí - Ngày đông chí và Giáng sinh cũng chỉ là: Tammuz* của Babylon, Attis* của Phrygia, Horus* của Ai Cập, Mithra* của Ba Tư, Krishna* của Ấn Độ, Heracles* của Hy Lạp và Jesu của Nazareth. Tất cả các Đấng cứu thế của loài người này đều tổ chức sinh nhật của mình vào ngày đông chí. Bằng cách đó mọi người đều mua cuốn tạp chí và tin rằng họ đang thờ Đức Chúa thực sự sáng tạo ra loài người.

Ý tưởng 57 - Tuân theo những quy luật cung cầu

Những người tiêu dùng thông thường giải quyết quy luật cung và cầu khi họ mua hay bán một tài sản. Đối với hầu hết mọi người, đó là tài sản đắt giá nhất mà họ từng mua và rất khó để ước tính tầm quan trọng của nó. Thông thường, với những người dễ tính và có hiểu biết thì đó có thể là một ngành kinh doanh đáng sợ, vì họ thấy trong đó có những mưu đồ và sự dối trá để bán được hàng hóa ở mức giá tốt nhất có thể.

Ngôi nhà của bạn có giá trị là bao nhiêu? Tất nhiên, bạn có thể nhận được một ước tính từ những người trong nghề kinh doanh bất động sản, họ dựa trên giá trị của một ngôi nhà có diện tích tương tự mà họ vừa bán. Nhưng cuối cùng, giá trị thị trường thực sự là giá trị không thể thay đổi trên hợp đồng mà bạn sẽ nhận được. Người muốn mua nhà của bạn có thể tăng hoặc giảm giá theo quan điểm của họ. Tuy nhiên, khi hợp đồng đã được ký thì giá trị thực hay còn gọi là giá thị trường của ngôi nhà được thiết lập. Ngay hôm sau thì không ai có thể chắc chắn quy luật cung và cầu hình thành nên một giá thị trường mới cho ngôi nhà như thế nào.

“Bạn không thể chống đối thị trường” là một khẩu hiệu rất nổi tiếng của Margaret Thatcher, Thủ tướng Anh trong những năm 1980 và 1990. Tuy nhiên, Stelios Haji -Ioannou, Chủ tịch hãng Easy Jet, cho rằng những người kinh doanh vẫn tiếp tục làm vậy. Ông này sau khi cách mạng hóa du lịch hàng không bằng cách đưa ra giá vé rẻ không rườm rà, đã đi đến nhiều nơi khác nhau và kinh doanh rạp chiếu bóng khi đang viết cuốn sách này. Lý luận của ông rất đơn giản nhưng khá thuyết phục - làm sao để mức giá khi xem một bộ phim ở cùng một rạp vào chiều thứ hai cũng bằng xem vào chiều thứ bảy khi nhu cầu tăng lên rất nhiều? Sử dụng Internet để bán vé - Easycinema, tên web site đó - đã bán vé với giá rẻ hơn 20 xu vào

những ngày bình thường. Bằng cách này, ông hi vọng sẽ tăng số vé bán được ở mỗi rạp lên mức cao hơn so với tình hình hiện tại - chỉ bán được khoảng 50% - và mở rộng hơn nữa thị trường hiện nay. Ông đã giành chiến thắng trước những nhà phân phối phim chính, tuy nhiên như tôi đã nói, lý luận của ông rất thuyết phục, đó là tuân theo những quy luật về cung và cầu để bán được những sản phẩm ít có nhu cầu. Cuối cùng, bạn không nên bán một tài sản có giá trị thực là 250.000 bảng Anh tại mức giá 1 triệu bảng Anh nếu bạn không muốn chờ đợi khách hàng đến dài cổ.

Ý tưởng 58 - Sử dụng ti vi để thu lợi

Bằng những lời chào hàng đơn giản trên ti vi. Những người truyền giáo ở Mỹ có thể kiếm được rất nhiều tiền: “Nếu bạn mua hàng của chúng tôi, chúng tôi sẽ bán cho bạn với một mức giá hợp lý nhất”.

Ý tưởng 59 - Hãy luôn chú ý đến các nền văn hóa khác nhau

Tôi có thể nêu ra hình ảnh những khó khăn về văn hóa trong cuốn sách này, nó có thể là một cuốn sách khác với tiêu đề 100 ý tưởng bán hàng hay nhất mọi thời đại.

ABC - Luôn luôn biết kết thúc.

Xin nhà xuất bản hãy chú ý.

Một người bạn của tôi đã bán thiết bị cho những công ty Saudi Arabia. Trong trường hợp này, “các công ty” thực sự nghĩa là chính phủ. Các trang thiết bị đã hoạt động rất tốt nhưng chỉ có một vấn đề duy nhất đáng nói - không ai trả tiền hóa đơn. Một nhà quản lý người Anh đã được phái đi để đòi tiền. Khi anh ta đến quốc gia này,

anh đã được đón tiếp rất chu đáo, lịch sự ở những khách sạn tốt nhất và được đưa đi ngắm cảnh nhưng không được thanh toán hóa đơn. Cuối cùng, anh ta đã đặt tay lên nút khởi động của thiết bị và đe dọa sẽ tắt máy nếu hóa đơn không được thanh toán cho anh ta trong vòng 24 tiếng đồng hồ.

Phản ứng này hoàn toàn gây bất ngờ, làm sao anh ta dám đe dọa như vậy? Tuy nhiên, cuối cùng họ cũng thanh toán và người quản lý đã về nước. Song, mối quan hệ giữa hai bên cũng chấm dứt luôn.

Tôi cũng có một kinh nghiệm tương tự trong đất nước này. Tôi được thuê để giảng dạy cho một khóa đào tạo trong hai ngày. Cuối cùng, khách hàng muốn học thêm một ngày nữa. Tất nhiên, tôi nói rằng anh ta sẽ phải trả thêm chi phí và anh ta rất bất ngờ. Chúng tôi đã thỏa thuận với nhau vì anh ta không thể quay trở về, gặp ông chủ của mình để đề nghị cho thêm tiền.

Ý tưởng 60 - Đừng buộc mọi người làm việc họ không mong muốn

Việc bán những sản phẩm khó khăn, hay làm việc trong những thị trường khó khăn có thể khiến cho mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng trở nên căng thẳng. Là một người bán hàng, bạn phải luôn ý thức rằng nếu bạn quá chán khách hàng bởi những hành động vô lý, bạn sẽ lên kế hoạch trả đũa họ và sửa sai. (Trong Ý tưởng 59, lẽ ra tôi có thể không lấy tiền lệ phí ngày thứ ba sau đó tính vào hợp đồng sau.)

Khách hàng cũng có cảm giác giống như vậy. Một khi họ cảm thấy mình bị lừa và buộc phải có những hành động trái với thiện chí mình họ hoặc phải mua những thứ họ không muốn lắm, họ sẽ ghi nhớ và có thể dàn dựng một tình huống và lần sau, bạn sẽ bị thua.

9

Bảy mẹo vặt kinh doanh dành cho nhân viên bán hàng

Giới thiệu

Hầu hết các huấn luyện viên và các nhà phê bình thể thao dành rất nhiều thời gian để nói chuyện và phê phán các cầu thủ vì họ không mấy chú trọng đến những điều cơ bản. Trong bán hàng, cũng có chuyện tương tự như vậy. Khi tôi là một nhân viên bán hàng, tôi ngạc nhiên vì rất dễ chỉ ra một sai sót cơ bản trong kế hoạch của một chiến dịch tiếp thị hay bán hàng. Một đồng nghiệp của tôi đã gặp gỡ nhiều nhóm kinh doanh để lập kế hoạch giải quyết một vấn đề tài chính quan trọng hay phương án để chấm dứt những tình huống bán hàng phức tạp mà họ đang gặp phải. Anh ta tin rằng anh ta có thể dự đoán được những điều cần thiết để lập ra kế hoạch trước khi bắt đầu phiên họp. Không chỉ vậy, anh ta cũng có thể dự đoán những điều sẽ cần để tái lập kế hoạch và tái thực hiện kế hoạch khi anh trở lại sau ba tháng cập nhật.

Có thể điều này hơi đáng ngờ, nhưng tuân theo những điều cơ bản sẽ giúp phát triển khả năng bán hàng của tất cả nhân viên bán hàng ngoại trừ những người tỉ mỉ nhất. Sau đây là một vài ý tưởng hay của những nhân viên bán hàng dày dạn kinh nghiệm.

Ý tưởng 61 - Học cách đọc ngược

Tên, địa chỉ của những đối thủ cạnh tranh với bạn, những chú ý của các nhà cố vấn dành cho các nhà quản lý, thậm chí cả những dự án kinh doanh hoàn chỉnh của các đối thủ cạnh tranh với bạn thường

xuyên nằm trên bàn của những người bạn đang nói chuyện. Tất cả những gì bạn cần làm là có thể đọc ngược chúng. Lời khuyên của những người trong ngành kinh doanh quảng cáo là “Đừng quá chú trọng vào những dòng chữ in nhỏ nếu không bạn sẽ bị phát hiện.” Nếu điều đó xảy ra và khách hàng chỉ yên lặng cất tài liệu đó đi thì bạn vẫn không sao. Nhưng nếu tài liệu đó được xoay lại một cách thô bạo để bạn có thể đọc thoải mái thì có thể bạn đã bị thua.

Ý tưởng 62 - Học cách đọc nghiêng

Cũng tương tự như Ý tưởng 61, bạn thường xuyên ngồi bên cạnh người có những thông tin mà bạn có thể sử dụng. Tôi đã gặp trường hợp này khi tôi trên máy bay đến tham dự một cuộc họp kết thúc một hợp đồng làm ăn. Người ngồi bên cạnh tôi đang đọc một báo cáo có liên quan đến giải pháp mà tôi đang cố gắng bán. Không chỉ vậy, nó cũng có những con số mà tất cả các đối thủ cạnh tranh của tôi đã đưa ra. Chúng tôi được ưu ái hơn nhưng không được lãi nhiều. Thông tin này có thể giúp tôi dành được hợp đồng mà không cần phải giảm giá thêm nữa.

Ý tưởng 63 - Đừng để bị lừa bởi mánh khóe “Chúng tôi sẽ đặt vé máy bay cho bạn”

Đây là một nghệ thuật được nhiều nhà kinh doanh đang mua hàng hóa từ những công ty nước ngoài sử dụng. Tôi nhận thấy người Nhật Bản là những người hay sử dụng mẹo vặt này nhất. Bạn đã đến đó ba ngày để đàm phán một hợp đồng và bạn nhận thấy mình được quan tâm và chăm sóc chu đáo trong hai ngày đầu. Sau đó sang ngày thứ ba, họ yêu cầu được đặt vé máy bay cho bạn. Đừng bao giờ để họ làm như vậy. Khi đó, họ sẽ biết chính xác khi nào bạn

muốn chấm dứt mọi thứ và sẽ đưa ra một giá cuối cùng rất bất ngờ và bạn sẽ bị mất một khoản vì bạn thấy sắp đến giờ khởi hành.

Trong trường hợp cụ thể này, mánh khóe đó là để giảm bớt tiền mua hàng cho họ khi làm ăn. Điều đó giải thích rằng bạn nên xóa tất cả những thông tin về thời gian bạn sẽ quay về nước và không bao giờ chỉ cho họ thấy. Nếu có thể, bạn hãy tránh đi chơi và ăn tối với những nhân viên cấp cao, nhưng điều này thực sự khó khi ở Nhật Bản. Hãy hỏi xem họ có thể để những điều này đến khi đã ký xong hợp đồng không và khi đó các bạn có thể ăn mừng.

Ở đây có một vấn đề rộng hơn. Đối với một người bán hàng thì thời gian là vấn đề lớn, và khách hàng biết điều này. Áp lực về những mục tiêu thời gian mà bạn phải đạt được có thể lớn hơn nhiều so với áp lực về nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của bạn. Shakespeare đã nói: “Hãy dũng cảm và can đảm” và đừng bao giờ để khách hàng nhìn thấy những áp lực bạn đang chịu để dành được hợp đồng.

Ý tưởng 64 - Hãy làm cho khách hàng muốn giải quyết vấn đề của bạn

Ý tưởng này cho rằng trong bán hàng không có quy tắc vàng nào cả mà chỉ có những lời khuyên có cơ sở với những trường hợp ngoại lệ, ý kiến này thực sự đối lập với ý tưởng 63. Nếu bạn có một mối quan hệ tốt với khách hàng thì bạn nên để cho họ biết chính xác những gì bạn cần đạt được để đáp ứng mục tiêu của mình về giá trị cũng như thời gian. Nếu mối quan hệ đủ bền chặt họ có thể vui vẻ đưa thêm những mục tiêu đó vào kế hoạch của họ. Trên hết, họ mong bạn thành công và có ảnh hưởng tốt trong công ty của bạn để họ có thể nhận được dịch vụ hàng đầu.

Ý tưởng 65 - Đừng lập quá nhiều kế hoạch

Trong bán hàng, có một hội chứng mà nhiều người mới vào nghề mắc phải. Hội chứng này được gọi là “sự tê liệt phân tích” và có nghĩa là nhiều người bán hàng đã làm mọi việc trở nên nghiêm trọng vì họ đưa quá nhiều vấn đề khi lập kế hoạch hành động, ví dụ như phải hiểu được khách hàng và nắm bắt được đối thủ cạnh tranh của mình. Bạn sẽ không bao giờ có đủ thông tin, vì vậy hãy bắt đầu bán hàng trước khi hội chứng tê liệt xảy ra.

Có một câu chuyện rất thú vị về một vị cựu quân nhân đã trở thành một quản lý bán hàng. Người đàn ông này bị ám ảnh bởi chiếc bản đồ. Ông đã dành cả tuần đầu tiên của mình để treo một tấm bản đồ nước Anh khổng lồ trên trọn một bức tường của văn phòng. Ông dùng một chiếc bút chì đặc biệt tỉ mỉ chia vương quốc thành những vùng kinh doanh.

Sau đó, ông cắm những chiếc đinh ghim nhiều màu sắc lên khắp bản đồ - trong đó những chiếc đinh ghim màu trắng là những công việc chính và văn phòng trụ sở. Những cái màu trắng khác là văn phòng ở London. Ông sử dụng thêm hai màu nữa để đánh dấu các văn phòng khu vực, trong đó những chiếc màu đỏ đánh dấu các đại diện bán hàng và những chiếc màu xanh da trời để chỉ khách hàng. Ngoài ra, còn có những chiếc màu xanh da trời để chỉ các kho phân phối hàng, chiếc màu vàng để chỉ các nhà cung cấp và những chiếc màu tía để chỉ các đối thủ cạnh tranh. Tất nhiên, chúng cần được xem xét lại và cập nhật hai tuần một lần.

Ông chủ của ông, khi nhìn thấy hoạt động bán hàng trên bản đồ đang suy giảm đã ngăn chặn “sự tê liệt phân tích” bằng cách yêu cầu nhà quản lý bỏ hết các đinh ghim đánh dấu trên tường xuống.

Ý tưởng 66 - Mọi người mua hàng của nhau

Mọi người thường xuyên nói rằng, họ không quan tâm liệu khách hàng là người trong nước hay ngoài nước, thích họ hay ghét họ, miễn là họ tôn trọng khách hàng. Điều này cũng có thể đúng nhưng cuối cùng dù họ có tôn trọng nhau hay không, thì mọi người cũng mua hàng của nhau chứ không phải của các tổ chức. Theo quan điểm của tôi, khách hàng của bạn không thích bạn có thể là một tình huống tạm thời, sau đó hoặc họ sẽ thay đổi nhà cung cấp hoặc tổ chức của bạn sẽ thay đổi bạn. Công việc bán hàng sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều khi cả hai bên đều yêu quý và tôn trọng nhau.

Ý tưởng 67 - “Thật ngu ngốc khi mọi thứ đều dành cho khách hàng”

Con gái tôi là một người say mê những điều đơn giản nhưng lại thường quên rằng kỹ năng đơn giản là - dịch vụ khách hàng chất lượng tốt. Điều này thể hiện rõ nhất khi nó ở trong một cửa hàng. Nếu một ai đó thực sự nỗ lực vì nó, cố gắng để hiểu xem nó muốn gì mà không quyết định thay cho nó, nó sẽ khó lòng từ chối mua một món đồ nào đó. Một lần nữa điều này cho thấy đây là sự chuyển giao cần thiết từ thỏa mãn nhu cầu khách hàng sang thỏa mãn nhân viên bán hàng. Thực tế, không chỉ con gái tôi mà hầu hết nhân viên kinh doanh giỏi đều thấy khó khăn khi phải nói không với một người bán hàng nhã nhặn. Khi chúng ta bỏ thầu cho một công trình xây dựng hay công trình điện lực, tôi thấy thực sự khó khi không chấm thầu của người đã đặt hết nhiệt huyết và suy nghĩ vào giải pháp của họ. Tôi cũng thấy khó khăn khi nói với ai đó rằng họ đã thất bại. Thông điệp lớn ở đây liên quan đến dịch vụ khách hàng.

10

Sáu ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất để xây dựng kế hoạch cho một vụ kinh doanh phức tạp

Giới thiệu các mục tiêu và việc tổ chức kế hoạch cho một chiến dịch

Trước tiên là mục tiêu cho việc hoạch định các công việc kinh doanh phức tạp:

• Chấp nhận điểm khởi đầu từ quan điểm của khách hàng tiềm năng.

• Chấp nhận tình huống khởi đầu trong việc tổ chức bán hàng.

• Chấp nhận mục tiêu tổng thể của chiến dịch.

• Thiết lập những mốc quan trọng trong quá trình đạt mục tiêu nhằm quản lý việc thực hiện kế hoạch.

• Xác định các nguồn cần thiết để thực hiện kế hoạch và giành thắng lợi.

• Đưa ra những hành động chi tiết cần thiết để kinh doanh thành công.

• Xác định những thiếu hụt về kỹ năng trong nhóm kinh doanh.

• Vận động nhóm tham gia đầy đủ và có sự quản lý về kế hoạch tổng thể cũng như kế hoạch.

Quá trình miêu tả trong phần này phù hợp với bất kỳ chiến dịch kinh doanh nào phức tạp nào; đó là có bao nhiêu người tham gia vào quá trình bán hàng và nhóm bán hàng.

Khi có quyết định về chiến dịch kinh doanh hãy xem chúng ta muốn làm về cái gì, chúng ta có thể chiến thắng ở lĩnh vực nào và hãy bắt đầu chiến dịch.

Ý tưởng 68 - Đặt ra những mục tiêu đúng đắn về thời gian

Tốt nhất là hãy triệu tập nhóm lại trước khi khách hàng tới, dù nhóm đó có bạn hay không có bạn.

Bạn có thể bị muộn. Việc tập hợp toàn nhóm lại, ngay khi khách hàng chuẩn bị đưa ra quyết định có thể dẫn tới một cuộc họp kém hiệu quả. Điều đó có thể ảnh hưởng đến tiến trình của chiến dịch. Kiểm nghiệm tốt nhất thời điểm để thực hiện tiến trình là: liệu nhóm bán hàng có thể đưa ra một mục tiêu chiến dịch có ý nghĩa hay không? Nhóm cũng cần phải có khả năng công bố những gì họ sẽ cố gắng làm để bán hàng và những lợi ích lớn nhất mà khách hàng có thể đạt được là gì.

Kinh nghiệm cho thấy thời điểm phù hợp để thực hiện kế hoạch là khi khách hàng đang ở trong chu trình mua nhưng lại không có thời gian cần thiết để quyết định về nhà cung cấp. Nếu chúng ta kéo dài chu trình mua, chúng ta cũng nên cân nhắc thời điểm phù hợp là khi khách hàng còn ít nhất ba tháng mới đến thời hạn quyết định nhưng hãy nhờ thời gian đó không được nhiều quá chín tháng. Vấn đề này rất phức tạp bởi khách hàng thường xuyên không thể giảm xuống hoặc cố định thời hạn quyết định, tuy nhiên cảm nhận chung sẽ cho chúng ta biết khi nào cần tập hợp nhóm lại.

Ý tưởng 69 - Thiết lập một mục tiêu chiến dịch linh hoạt

Thực hiện đúng đắn bước đầu tiên này là một phần quan trọng của quá trình lập kế hoạch. Nó sẽ giúp nhóm tập trung nỗ lực vào một mục đích chung và cho phép họ kiểm tra khách hàng có đọc chính xác tình huống.

Ngoài ra một mục tiêu chiến dịch phải tuân thủ nhiều quy tắc khác. Hãy nhớ rằng các mục tiêu ở ý tưởng 5:

- Linh hoạt
- Có thể đo được
- Có thể đánh giá được
- Liên quan đến khách hàng
- Mục tiêu về thời gian.

Ý tưởng 70 - Kiểm tra mục tiêu của chiến dịch kinh doanh với khách hàng

Một số người bán hàng rất lo lắng khi phải chỉ ra cho khách hàng cơ sở của một chiến dịch bán hàng. Họ sợ rằng khách hàng sẽ phàn nàn về giá cả quá sớm hay không đồng ý với giá bán ở một mức độ nào đó.

Tôi không thể hiểu rõ vấn đề này về mặt logic. Trong bán hàng, chúng tôi luôn luôn cố gắng tìm hiểu lý do tại sao khách hàng sẽ mua hay không mua một mặt hàng nào đó. Nếu chúng tôi biết mục

tiêu của khách hàng càng sớm thì kế hoạch đáp ứng nhu cầu khách hàng càng hiệu quả.

Mô hình thử nghiệm đơn giản dưới đây có thể mang lại lợi nhuận cao và khiến cho kế hoạch có ý nghĩa hơn.

• Người bán: Mục đích của chúng tôi là đưa ra giải pháp để hoàn thiện kế hoạch vào cuối tháng bảy.

• Người mua: Không thể. Sẽ có những khó khăn đòi hỏi phải mất nhiều thời gian hơn.

• Người bán: Nếu chúng tôi chỉ ra cho ngài một kế hoạch thực hiện có xác định rõ nguồn lực và có thể hoàn thiện trước tháng bảy, ngài có quan tâm không?

Nếu khách hàng tiếp tục phản đối, người bán hàng sẽ thấy rõ kế hoạch sẽ khả thi như thế nào nếu hoàn thành sớm hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào, thảo luận về mục tiêu chiến dịch sẽ giúp khởi động tiến trình hiệu quả.

Ý tưởng 71 - Sử dụng một quy trình có quy củ để lập kế hoạch chiến dịch

Các giai đoạn trong quá trình lập kế hoạch

Trong một chiến dịch phức tạp, phân tích môi trường kinh doanh liên quan tới chu trình mua của khách hàng, lý do mua và chất lượng của kế hoạch. Thẩm định chất lượng kế hoạch sẽ cho biết liệu chúng ta có thể cạnh tranh được không và liệu lợi nhuận có xứng đáng với nỗ lực của chúng ta hay không. Quá trình này được chỉ rõ ở biểu đồ dưới đây.

Hình dạng của biểu đồ được chỉ ra dựa theo kinh nghiệm: nếu mất một đơn vị thời gian, tức là một giờ hoặc một ngày để tạo ra một bước ngoặt cho chiến dịch thì sẽ mất hai đơn vị thời gian để phân tích môi trường và một nửa đơn vị thời gian để quyết định kế hoạch hành động.

Khi có bước ngoặt trong tiến trình bán hàng, chúng thường được phân chia thành hai loại: vấn đề kinh doanh của khách hàng và vấn đề con người của chúng ta. Theo cách này, chúng ta đang theo đuổi cả tính logic của việc bán hàng (ví dụ như chúng làm được gì cho khách hàng), lẫn vấn đề sinh lý và con người, vốn là trọng tâm của kỹ năng bán hàng.

Cả hai vấn đề này đều rất quan trọng. Bởi vì nếu chúng tôi không giúp khách hàng chứng minh loại hình kinh doanh của họ thì một người nào đó có thể làm điều này và nếu đó là một đối thủ cạnh tranh của chúng tôi thì họ sẽ có được ưu thế cạnh tranh.

Ngoài ra, nếu không có lý do tài chính và chiến lược hợp lý để khách hàng mua hàng, một thành viên cao cấp trong công ty sẽ yêu cầu ngừng kế hoạch. Nếu không, thiệt hại và tổn thất không những lớn hơn nỗ lực bỏ ra, mà còn làm mất đi danh tiếng của công ty. Ấn tượng đầu tiên về công ty là công ty này theo đuổi mục đích bán hàng vì lợi ích độc quyền của họ hơn là xem xét đến lợi ích của khách hàng.

Một vấn đề nữa là môi trường kinh doanh không thuận lợi cho khách hàng làm trì trệ tiến trình thực hiện dự án. Nhưng vấn đề con người cũng quan trọng không kém. Khi bên bán biết được nhu cầu của

khách hàng, họ có thể bắt đầu thực hiện kế hoạch hành động. Trách nhiệm là chìa khóa để thực hiện kế hoạch hành động. Mỗi hoạt động cần có một người quản lý, chấp nhận tham gia công việc này và dành thời gian cho nó.

Chú ý là chỉ những người tham gia lập kế hoạch mới được phân công thực hiện. Nếu cần thêm các nguồn lực khác, một thành viên của nhóm lập kế hoạch phải liên lạc với người quản lý các nguồn lực này để nhận được sự cho phép.

Lập kế hoạch nguồn lực và quá trình xem xét quản lý

Bất kỳ một quá trình lập kế hoạch nào cũng đề ra những mục tiêu, những mốc quan trọng cũng như sự cam kết đạt được mục tiêu của các thành viên trong nhóm. Lập kế hoạch nguồn lực là một cách thức đơn giản để thực hiện các mục tiêu đề ra.

Nhóm cũng biết được kết quả họ đang phấn đấu đạt được và lập ra những gì họ cần làm. Nhiệm vụ của họ bây giờ là thông báo kế hoạch cho Ban Quản lý, báo cáo kế hoạch nguồn lực cho những người chịu trách nhiệm và cuối cùng những người này sẽ đưa ra quyết định.

Đây là thời khắc quan trọng của kế hoạch. Khi bên bán trình bày ý kiến của mình thì cả Ban Quản lý và nhóm phải biết rõ việc xem xét là nhằm kiểm tra chất lượng kế hoạch hay cam kết cung cấp các nguồn lực.

Ban Quản lý sẽ xem xét kỹ lưỡng. Nếu đang ở trong năm tài chính, họ sẽ xem xét các kế hoạch của cả công ty trước khi đưa ra quyết định về nguồn lực và giải thích rõ ràng với các nhóm.

Giả sử Ban Quản lý và nhóm đều chắc chắn rằng, tại cuộc họp tổng kết sẽ họ quyết định các nguồn lực. Có thể vẫn còn nhiều sai sót, đặc biệt là đối với một công ty đang đau đầu khi phải đưa ra kế hoạch chính thức cho đội ngũ nhân viên bán hàng.

Hợp đồng là cách tốt nhất để tiếp cận cuộc họp. Nhóm đưa ra kết quả mà họ tin mình sẽ đạt được, thông thường là lợi tức bán hàng, hay lợi nhuận. Họ cũng đưa ra kế hoạch nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu. Ban Quản lý có quyền chất vấn và đề nghị thay đổi kế hoạch hành động và kế hoạch nguồn lực. Họ cũng có thể đề xuất những việc đã từng thực hiện, để gợi ý cho nhóm một số đường đi tắt.

Một vấn đề quan trọng khác là Ban Quản lý phải biết các nguồn lực đề xuất có đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để hành động như kế hoạch hay không. Thiếu kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết có thể làm thay đổi, thậm chí còn làm hỏng kế hoạch trong một số trường hợp.

Cuối cùng, họ đạt được thỏa thuận và ký kết hợp đồng. “Chúng tôi sẽ thu được kết quả tốt nếu các ông cung cấp đủ nguồn lực”. Đây là một điểm quan trọng đòi hỏi cả hai bên phải ghi nhớ. Hai bên thực hiện tất cả các hợp đồng, đặc biệt là hợp đồng dài hạn một cách thiện chí với ý định tốt đẹp.

Tuy nhên, đôi khi, cuộc đàm phán sẽ thất bại. Khi nhóm không đảm bảo thành công trong một môi trường cạnh tranh, Ban Quản lý sẽ không thể cung cấp nguồn lực như đã hứa. Ví dụ, thời hạn cải tiến sản phẩm sẽ bị bỏ dở. Vấn đề ở chỗ, cả hai bên cần biết và chấp nhận những rủi ro.

Sẽ là một vòng luẩn quẩn nếu Ban Quản lý cảm thấy đề xuất nhóm đưa ra ít có khả năng thực hiện được và tiêu tốn nhiều nguồn lực hơn yêu cầu thực tế. Tồi tệ hơn, nhóm sẽ mất cơ hội khi họ cho rằng, các nguồn lực không sẵn có để khai thác.

Trong một kế hoạch hoàn thiện, những người thực hiện có thể gặt hái được kết quả nhưng phải mất một thời gian dài. Các nguồn lực phải khôn ngoan, nhanh nhạy và có thể làm việc một cách chuyên nghiệp. Trong trường hợp như vậy, Ban Quản lý sẽ cố gắng hết sức để tiến hành xem xét sơ bộ, đồng ý với các điều khoản và hy vọng nhóm sẽ thành công.

Ý tưởng 72 - Thực hiện kế hoạch từng bước một

Ngay bây giờ, nhóm phải có ý tưởng về mục tiêu của chiến dịch bán hàng và thỏa thuận với người quản lý cao cấp của bên mua theo điều lệ của mục tiêu SMART. Các nhóm cần phải kết hợp với nhau để cùng đồng thuận về mục tiêu và xây dựng kế hoạch. Thông thường, trong các quyết định kinh doanh, luôn có yếu tố nằm ngoài dự đoán. Khi phát hiện ra lỗ hổng kiến thức, bạn hãy viết nó vào trong kế hoạch. Đến khi thực hiện kế hoạch hành động, bạn yêu cầu một thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm lấp đầy những lỗ hổng đó.

Thời gian thực hiện kế hoạch

Đây là một câu hỏi khó. Nếu nhóm mới làm quen với quy trình và mục tiêu chiến dịch, bạn nên cho họ thời hạn là hai ngày. Đây là khoảng thời gian cần thiết đủ để hoàn thiện bản phân tích môi trường. Sau đó, nhóm tự quyết định các vấn đề quan trọng để đạt được mục tiêu và nhất trí về một kế hoạch hành động. Ngoài ra, họ

cũng phải chuẩn bị và tiến hành xem xét công tác quản lý, thông báo việc quản lý kế hoạch hoặc thỏa thuận về kế hoạch nguồn lực.

Mặc dù theo lý thuyết, nhóm nên tiếp tục tiến trình đến khi hài lòng với chất lượng công việc; nhưng trong thực tế, hầu hết các nhóm đều cần đạt mục tiêu về thời gian. Sự có mặt của một nhà quản lý trong phiên họp ngắn, vào 3h45’ chiều ngày thứ hai, sẽ giúp các nhóm tập trung cao độ để hoàn thành công việc. Nhóm hiểu rằng họ phải có một cái gì đó hợp lý để thông báo trong cuộc họp. Thời gian kiểm tra kế hoạch sẽ ngắn hơn, nửa ngày, thậm chí một ngày.

Trước sự kiện

Dưới đây là bản liệt kê những thứ cần làm trước khi lên kế hoạch thật sự:

• Thỏa thuận với các thành viên trong nhóm và Ban Quản lý đã cam kết tham dự: Trước hết, hãy thực hiện tốt điều này và thừa nhận sự sắp xếp trên văn bản giấy tờ. Đôi lúc lên kế hoạch chỉ là chứng minh cho lợi ích sẽ đạt được sau khi kế hoạch được thực hiện. Bạn luôn phải tính đến rủi ro, nếu giải quyết vấn đề này sớm bạn sẽ được ưu tiên khi bắt đầu thực hiện kế hoạch. Nhóm lập kế hoạch gồm cả những người tham gia vào quá trình thực hiện kế hoạch và họ phải chịu trách nhiệm cho hành động của mình.

• Thỏa thuận về thời gian mời người quản lý phù hợp tới lắng nghe buổi tổng duyệt kế hoạch. Người quản lý phù hợp nhất là người có quyền hành cung cấp các nguồn lực. Nhưng người này không phải lúc nào cũng sẵn vì họ phải phê duyệt quá nhiều kế hoạch và nhóm phải dàn xếp sao cho họ có thể tham dự buổi tổng duyệt kế hoạch.

Nhưng chắc chắn người quản lý được chọn phải quản lý một số nguồn lực mà nhóm yêu cầu.

• Gửi một tài liệu tóm tắt cho tất cả các thành viên trong nhóm. Hãy đảm bảo là tất cả mọi người đều có thể hiểu được các mục tiêu trong kế hoạch và mục tiêu chiến dịch do người bán hàng đề xuất. Hãy bày tỏ hy vọng về kết quả. Hãy nhấn mạnh: đây không chỉ là một nhóm cố vấn mà còn là một diễn đàn quyết định nơi yêu cầu họ cam kết hành động và chịu trách nhiệm hoàn thành các mục tiêu.

• Kèm theo bản tóm tắt là lượng thông tin cần thiết tối thiểu giúp nhóm hiểu về cơ hội khách hàng cũng như sản phẩm và dịch vụ có liên quan của công ty. Vì không có đủ thời gian để đi quá sâu vào bản chất của sự kiện, đặc biệt là các vấn đề kỹ thuật nên bạn hãy diễn giải chúng thật ngắn gọn và dễ hiểu.

• Đồng ý với yêu cầu của khách hàng: Kế hoạch chiến dịch thường được lập ra mà không cần tham khảo ý kiến khách hàng. Rốt cuộc, bạn sẽ phải nghiên cứu cụ thể các lĩnh vực chính trị và con người, của bạn cũng như của khách hàng. Tuy nhiên, đây là một điều đáng tiếc vì bạn đã bỏ lỡ cơ hội tạo ấn tượng với khách hàng khi chỉ cho họ thấy tính chuyên nghiệp của quy trình bạn sẽ sử dụng. Có thể họ cũng sẽ quan tâm đến thực tế là: bạn và công ty của bạn đang thực hiện chiến dịch một cách nghiêm túc.

• Về mặt này, bạn có thể khẳng định khách hàng đang tiếp cận nghiêm túc với vấn đề. Một số nhà quản lý khách hàng sẵn sàng cho phép nhà cung cấp can thiệp vào những khó khăn và chi phí thực hiện một cuộc họp xây dựng kế hoạch, nếu họ không có ý định lợi dụng vị trí đó để tư lợi. Do đó, ý kiến hay là nên mời khách hàng

cùng đóng góp vào kế hoạch với tư cách một phát ngôn viên sau một bữa ăn tối, hay trong suốt quá trình thực hiện.

• Chọn một địa điểm thích hợp: nếu có thể, hãy mang theo các thiết bị công nghệ để một thành viên trong nhóm hay một ai đó có thể in tài liệu ra giấy vào cuối ngày đầu tiên với những nhiệm vụ đặc biệt. Tài liệu này là một bản sao thông tin mà nhóm đã đưa ra dưới dạng biểu đồ.

Ý tưởng 73 - Điều hành kế hoạch chiến dịch dựa trên sự đánh giá của khách hàng về các vấn đề kinh doanh

Trách nhiệm đầu tiên là phải xem xét các yêu cầu của khách hàng và đặt ra những câu hỏi nghiên cứu: tại sao khách hàng mua sản phẩm theo quan điểm kinh doanh?

Mục tiêu kinh doanh của khách hàng trong chiến dịch này là gì?

Để việc bán hàng trở thành trọng tâm và phương hướng của công ty, bạn cần phải hiểu dự án bạn đề xuất phù hợp như thế nào với chiến dịch và định hướng của công ty. Đặt ra câu hỏi và suy nghĩ về mối quan hệ giữa dự án với chiến lược và tầm nhìn của công ty.

Việc hiểu đúng mục tiêu của khách hàng trong dự án đóng một vai trò rất quan trọng, vì nó đặt ra vấn đề cho mọi cấp độ quản lý trong công ty là làm thế nào để thu hút khách hàng và bán hàng. Đó là phương pháp tóm tắt ngắn gọn cho bất kỳ ai ở công ty: bán hàng dựa trên lý do tổng thể tại sao khách hàng lại mua hàng. Nếu bạn quyết định xem xét đến khách hàng trong quá trình lập kế hoạch thì bạn có thể đồng ý với ý kiến trên ngay lập tức.

Những yếu tố có ý nghĩa quyết định thành công trong chiến dịch là gì?

Bây giờ hãy mở rộng nghiên cứu về mức độ phù hợp của dự án với chiến lược kinh doanh của khách hàng. Bạn cần phải dựa trên những tài liệu đã xuất bản hay hỏi khách hàng vấn đề nào quan trọng giúp họ đạt được mục tiêu kinh doanh. Bạn có thể tìm thấy những thông tin đó trong bản báo cáo thường niên của công ty. Bạn cần kiểm tra lại mức độ cập nhật của những nhân tố thành công tối quan trọng. Nhờ đó, bạn sẽ có nhiều ý tưởng khác giúp dự án đáp ứng được mục tiêu của khách hàng.

Khách hàng sẽ thu được những lợi ích hữu hình và vô hình gì nếu dự án thành công?

Đây là danh sách phân biệt giữa lợi ích hữu hình và vô hình. Trong đó, lợi ích hữu hình có thể sinh ra một lượng tiền còn lợi ích vô hình được coi là có ích nhưng không định lượng được. Lợi ích hữu hình thường thuyết phục được các giám đốc nhiều hơn là lợi ích vô hình.

Hoạt động nào cần nhiều chi phí?

Hãy lập danh sách tất cả những chi phí có liên quan đến khách hàng. Đây phải là một danh sách tổng thể toàn diện. Và bạn phải đảm bảo rằng không có chi phí phát sinh.

Tiền lãi trước mắt trong đầu tư sẽ như thế nào?

Ngay trong giai đoạn này, bạn và khách hàng có thể bắt đầu phác thảo bản phân tích chi phí - lợi nhuận. Tuy nhiên thiếu sót của việc phân tích này là chỉ có thể đánh giá được những lợi nhuận hữu

hình. Và hậu quả là trong kế hoạch hành động, bạn sẽ bỏ qua những hoạt động quan trọng như: họp với những giám đốc phụ trách để họ thống nhất về định lượng cho một vụ làm ăn.

Những yếu tố nào là thước đo cơ bản giúp khách hàng tính được thành công của dự án.

Trước tiên, giám đốc phụ trách bán hàng cần biết được lợi tức bán hàng tại hầu hết các thời điểm để so sánh với các nơi khác cùng thời điểm.

Nhờ bán các giải pháp yêu cầu mà chúng ta biết được tỷ lệ tài chính mà mỗi người nắm giữ quan trọng như thế nào. Từ đó chúng ta có thể thay đổi lợi ích nhằm tác động lên những tỷ lệ có tầm quan trọng. Vì không phải khi nào chúng ta cũng thành công, nhưng mỗi dự án là một thách thức lớn để chúng ta hoàn thiện hơn.

Nếu xét về mặt địa lý, lợi ích sinh ra ở khu vực nào và bộ phận nào của công ty?

Nếu sản phẩm bạn đang bán có tác động lớn thì việc lập một danh sách những vùng lợi ích phải được bán là rất cần thiết. Mặt khác, bạn cần có sự đồng tình với ý kiến về lời giới thiệu cho sản phẩm của bạn và một khi sự đồng tình càng lớn thì cơ hội thành công sẽ càng cao.

Khách hàng sẽ gặp phải những rủi ro gì khi tham gia dự án này?

Đây không phải là bản phân tích chi tiết các rủi ro một công ty gặp phải trong việc tính toán lãi đầu tư, mà là một chiến lược để xem xét rủi ro. Hãy sử dụng báo cáo chiến lược bên trên làm mục tiêu tham

gia dự án của công ty hay các chỉ số thành công chính của công ty làm phần hướng dẫn cho bài tập này. Tuy nhiên, bạn cũng cần phải xem xét, liệu việc phù hợp giữa chiến lược của công ty mua hàng với các chỉ số quyết định thành công, có đặt khu vực nào đó nằm trong mối nguy hiểm không?

Quy mô của dự án này so với các dự án khác mà khách hàng đang tham gia có gì khác nhau?

Đây là phần đầu trong quá trình xác định năng lực của công ty bán hàng. Với mong muốn đạt được hiệu quả cao nhất và dựa vào kinh nghiệm kinh doanh, các công ty luôn e ngại những đối tác mà họ không biết tiếng hoặc những đối tác mới.

Ở đây có sự khác biệt lớn giữa việc kiểm tra kỹ thuật tài chính để đưa ra cách thực hiện mới và quyết định thực hiện chúng. Thực hiện lần thứ hai bao giờ cũng dễ dàng hơn lần đầu. Tương tự, một công ty có thể đảm nhiệm tốt một dự án nếu công ty đã từng thực hiện một dự án giống như vậy.

Nếu quy mô kinh doanh mở rộng hơn về mặt địa lý so với quy mô kinh doanh khách hàng thực hiện thì bên bán cũng cần phải xem xét khi lập kế hoạch cho chiến dịch. Việc tính toán thận trọng các hành động sẽ tăng thêm sự tin tưởng của khách hàng về sự thành công của dự án. Bạn cũng phải biết thật chi tiết các rủi ro nhưng tránh đề nghị khách hàng mua một số dịch vụ tư vấn rủi ro khi thực hiện dự án.

11

Bốn ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhất khi năng lực của bên bán bị đánh giá thấp

Giới thiệu

Phần lớn nhân viên bán hàng đều không sử dụng thời gian của mình hiệu quả hoặc chỉ để tham gia vào cạnh tranh. Vì vậy, nhiều ý tưởng trong cuốn sách này sẽ giúp bạn xem xét lại kế hoạch và đánh giá những khó khăn trước mắt thông qua chiến dịch bán hàng.

Bạn cũng không nên nghĩ rằng bị đánh giá thấp là điều tồi tệ. Bạn có thể dừng bán hàng và họ hiểu rằng bạn không quan tâm đến vấn đề này nữa. Có lẽ trường hợp tồi tệ nhất tôi gặp phải là khi tiếp một khách hàng làm quảng cáo. Người này đến văn phòng và hỏi rất nhiều về công việc của tôi. Sau cuộc nói chuyện, trong khi khoác áo, anh ta đưa cho tôi một tờ giấy để tôi viết về nhu cầu của mình. Chúng tôi tán gẫu thêm một chút, sau đó anh ta đi và để lại mẩu giấy trên bàn. Rõ ràng tôi mong anh ta gọi điện cho tôi và yêu cầu tôi gửi cho anh ta những mẩu giấy đó. Nhưng sau vài ngày vẫn không có hồi chuông điện thoại, tôi biết rằng anh ta đã đánh giá tôi không cao.

Bị đánh giá thấp năng lực cũng có mặt tích cực. Nếu không nhận được đơn đặt hàng, bạn sẽ có nhiều thời gian dành cho các chiến dịch khác có tiềm năng hơn. Bạn cũng có thể coi đó là một cuộc thử nghiệm đầy khó khăn: Làm cho khách hàng mua hàng. Đây chính là hai mặt tích cực của việc đánh giá thấp năng lực.

Ý tưởng 74 - Sử dụng phương pháp tiếp cận trực tiếp bằng cách đưa ra “tối hậu thư”

Có rất nhiều cách dùng phương pháp này và thường liên quan đến người quản lý. Đôi khi, bạn phải sử dụng khả năng của mình và nguồn lực của công ty để cố gắng chứng minh lợi ích trong đề xuất của bạn. Hãy thử gia tăng áp lực với khách hàng bằng cách đề nghị nhà quản lý của bạn đưa ra một “tối hậu thư”.

Điều này xảy ra với một nữ nhân viên bán máy tính, người đã chịu rất nhiều căng thẳng khi cố gắng mang về một đơn đặt hàng dự đoán chỉ mất ít thời gian, nhưng không ngờ phải mất hàng tháng, thậm chí gần nửa năm vẫn chưa xong. Cô yêu cầu Giám đốc bán hàng giúp cô đưa ra một chỉ thị không khoan nhượng với khách hàng. Giám đốc bán hàng đồng ý và lúc đó cô đến gặp khách hàng, thành thật nói rằng: “Giám đốc đã yêu cầu tôi rút khỏi vụ này. Ông ta chỉ cân nhắc lại rằng nếu Giám đốc điều hành của bạn đảm bảo với người quản lý của tôi rằng bạn sẽ nghiêm túc khi đưa ra quyết định.” Có ba khả năng xảy ra với một vấn đề phức tạp như vậy:

• Nếu khách hàng là người thận trọng, họ sẽ chờ tới khi Giám đốc điều hành đảm bảo rồi mới quyết định.

• Người bán hàng sẽ nhận thấy họ không có cơ hội nhận được đơn đặt hàng trong một thời gian cụ thể với số lượng nhất định. Trường hợp này, bởi khách hàng có thể từ chối lời đảm bảo của Giám đốc điều hành hoặc Giám đốc điều hành từ chối không đảm bảo là họ sẽ mua hàng. Trong cả hai trường hợp bạn sẽ nhận được thông điệp và nên thay đổi mục tiêu.

• Khả năng thứ ba cũng tương tự, khi khách hàng từ chối đảm bảo mua nhưng vẫn thách thức người bán bằng những lời hứa hẹn. Mặc dù không chắc chắn nhưng người bán vẫn có thể nhận được đơn đặt hàng trong thời gian tới.

Ý tưởng 75 - Hỏi một câu hỏi kinh doanh nghiêm túc và logic

Trong thời gian làm việc cho một tổ chức đào tạo, tôi có một nữ nhân viên bán hàng. Cô ta không thể loại bỏ khỏi danh sách những khách hàng không có tiềm năng. Vì thế, danh sách khách hàng ngày càng dài nhưng không có giá trị. Cô vẫn có đơn đặt hàng, nhưng tôi e rằng cô đang hoạt động trong một lĩnh vực quá rộng. Khi tôi yêu cầu loại bớt những khách hàng không tiềm năng, cô ta nhìn chăm chú vào danh sách và rồi nói rằng họ vẫn là những khách hàng tiềm năng.

Với tư cách là người quản lý các nguồn lực, tôi yêu cầu cô cho xem qua những khách hàng tiềm năng. Tôi hỏi về từng người trong danh sách. Tôi không hỏi khi nào họ đặt hàng, mà thăm dò khi nào nên phân bổ các nguồn lực được đào tạo tới công ty của họ. Với câu hỏi hoàn toàn hợp lý này, người quản lý các công ty đã trả lời một cách thiết thực vì không muốn làm mất thời gian của tôi. Do đó, tôi đã loại bỏ được những khách hàng không tiềm năng và cô nhân viên sẽ biết tập trung vào khách hàng tiềm năng.

Ý tưởng 76 - Yêu cầu khách hàng thực hiện

Đây quả là ý tưởng tuyệt vời nếu nhà quản lý cấp cao quan tâm nhiều đến đề xuất của bạn còn những nhà quản lý cấp thấp lại thờ ơ. Hãy tìm ra những hoạt động cần sự tham gia của người quản lý cấp thấp. Hãy đi thẳng vào vấn đề để tiết kiệm thời gian, công sức

nhưng hãy lựa chọn những công việc khó khiến họ không muốn tham gia vào. Và viết chúng ra.

Cho họ thời gian để rút lui và dừng lại. Sau đó, hãy nói chuyện trực tiếp với quản lý cao cấp để biết liệu ông ta có thực sự muốn thông qua ý tưởng của bạn không, hay bạn buộc phải dừng ý tưởng đó lại do sự chậm trễ và những lời vòng vo của quản lý thấp hơn. Bạn có thể áp dụng kỹ thuật tương tự với người khác.

Ý tưởng 77 - Sử dụng thủ thuật “quyết định hiển nhiên”

Nếu bạn cảm thấy việc kinh doanh không tiến triển thuận lợi, có thể bạn đã đúng. Bạn hãy xem xét trước khi đưa ra đề xuất khác có ý nghĩa hơn. Hãy gọi và mời chào khách hàng bằng những lời ngọt ngào nhất.

Khi xúc tiến bán máy tính cho một địa phương, tôi băn khoăn liệu họ có ý định chọn một nhà cung cấp có cơ sở sản xuất nhỏ ở địa phương hay không. Điều này có nghĩa là trong hội đồng chính quyền có ít nhất một thành viên có khu vực tranh cử bao gồm nhà máy đó. Nơi mà những người làm việc ở đó sẽ là cử tri của ông ta. Tôi đã gọi điện cho Tổng Giám đốc điều hành và lịch sự thông báo rằng tôi đã nghe mật báo về việc đó. Và điều này quả nhiên có tác động lớn. Tổng Giám đốc điều hành rất tức giận và quả quyết rằng họ đang kinh doanh chứ không phải đang làm chính trị.

Tôi đạt được mục tiêu kinh doanh và vẫn chắc chắn rằng Tổng Giám đốc điều hành muốn tìm một nhà cung cấp khác hơn là tìm đến nhà cung cấp ở quê nhà.

12

Ba ý tưởng tuyệt vời nhất để kết thúc thỏa thuận êm đẹp

Giới thiệu

Hãy tập trung vào công việc kinh doanh của bạn bằng cách kết thúc thỏa thuận thông qua cuốn sách này. Cuốn sách ghi lại ý tưởng tuyệt vời nhất của những người mà tôi đã từng trò chuyện. Tuy nhiên, công việc thu thập khá vất vả. Thất bại thường xuyên sẽ khiến mọi người lo lắng và ngay cả bạn cũng không muốn mình trở nên cáu gắt hay tẻ nhạt. Vì thế, thay vì tiếp tục hỏi câu hỏi đóng như: “Bạn có thể đưa cho tôi đơn đặt hàng chứ?” Hãy thử hai ý tưởng mềm dẻo sau đây. Ý tưởng thứ ba tiếp theo cho chúng ta thấy là không hề có một quy tắc nhất định nào trong kinh doanh. Mọi cơ hội đều có thể nảy sinh giúp chúng ta hoàn tất một cuộc mua bán.

Ý tưởng 78 - Sử dụng câu kết thúc thăm dò

Kết thúc thăm dò là một công cụ mạnh mẽ, bởi nó có tác dụng hiệu quả với các khách hàng tiềm năng. Thật đơn giản, bạn chỉ việc đưa ra một điều kiện và hỏi một câu hỏi đóng: “Nếu tôi có thể giao hàng cho bạn vào thứ năm, bạn sẽ sẵn sàng xúc tiến ngay bây giờ chứ?”

Sử dụng nó làm thước đo tiến trình của bạn và hãy xem xét liệu bạn phải làm gì để đạt được vụ mua bán này (Câu hỏi - Tôi phải làm gì để giành được vụ mua bán này? - cho thấy người hỏi đang yếu thế hơn). Nếu bạn đang bán một sản phẩm hay dịch vụ bị cạnh tranh. Điều này có nghĩa là bạn đang thua kẻ khác.

Câu kết thúc thăm dò sẽ giúp bạn dừng những việc không cần thiết lại. “Nếu chúng tôi yêu cầu ai đó gom đủ hàng cho bạn trong vòng hai giờ, bạn có vui vẻ ký hợp đồng không? Nếu đây là câu trả lời: “Ồ tôi hầu như không yêu cầu thời gian gấp thế. Hệ thống của chúng tôi đưa ra những đơn đặt hàng với thời gian phù hợp”, có nghĩa là bạn đã tiết kiệm được một khoản tiền lớn và tránh được nhiều rắc rối.

Cuối cùng, câu kết thúc thăm dò nhắc nhở khách hàng tại sao bạn lại có mặt ở đó. Nó sẽ duy trì các mối quan hệ ở mức thân mật nhiều nhất có thể. Bạn cũng không phải lo rằng khách hàng muốn có mối quan hệ với bạn hơn là với sản phẩm của bạn.

Ý tưởng 79 - Sử dụng kết thúc thay thế

Sử dụng kết thúc thay thế là một cách khá thuyết phục và ít rủi ro hơn. “Bạn đang nghĩ đến sản phẩm màu xanh hay màu đỏ?” Câu hỏi này có vẻ hơi thô trong môi trường bán lẻ nhưng trong môi trường phức tạp hơn nó có thể là một chỉ dẫn tuyệt vời cho công việc kinh doanh. Bạn không thể khái quát hóa tất cả các từ sử dụng, mà phải tìm ra những tính chất nhạy cảm sẵn có trong sản phẩm hay trong dịch vụ và xây dựng thành lời những lựa chọn tốt nhất cho khách hàng.

Ý tưởng 80 - Dùng cái miệng của trẻ nhỏ

Tiết lộ thông tin tới khách hàng mà không để cho họ biết được bạn chính là người tiết lộ là một kỹ năng cũ nhưng rất hiệu quả. Kỹ năng này là dùng một người thứ ba để tăng thêm sự tin cậy. Các khách hàng khác rất giỏi về vấn đề này. Nếu bạn có mối quan hệ tốt, bạn có thể nói ra những lời có lợi cho vụ làm ăn của họ. Hãy thực hiện điều này khi bạn không có ở đó để khách hàng thêm tín nhiệm bạn.

Một người bán hàng đang tiến đến giai đoạn khó khăn cuối cùng của chiến dịch bán hàng. Bất ngờ lớn đã xảy ra. Người quyết định trong tổ chức khách hàng gọi điện cho anh ta và yêu cầu anh đến để làm rõ một số điểm. Vấn đề duy nhất là ngày hôm đó anh ta lại phải chăm sóc con nhỏ. Anh ta nói cho khách hàng vấn đề của mình và khách hàng đề nghị anh mang đứa bé theo.

Người bán hàng ra hiệu để đứa con giữ im lặng, nhưng khách hàng cứ khăng khăng muốn đứa trẻ được thoải mái. Thực ra, đứa trẻ nhỏ đã nói một điều duy nhất mà nó biết, đó là vụ làm ăn sắp tới, rằng người cha đã hứa sẽ khao nó bữa ăn đặc biệt nếu anh ta có được một đơn đặt hàng.

Theo bạn, lúc này khách hàng sẽ làm gì tốt hơn là việc đặt hàng?

13

Mười ý tưởng tuyệt vời nhất trong quản lý khách hàng

Giới thiệu

Để tham vọng trở thành Giám đốc tài chính trở thành hiện thực, bạn phải luôn suy nghĩ và lập kế hoạch. Vấn đề đặt ra là cần xây dựng được cầu nối giữa hy vọng và một kế hoạch mang tính sáng tạo; trong đó kết quả là điều mà bạn và nhóm của bạn thực sự muốn đạt được. Phần lớn những người thành công đều nhận thấy điều này và sắp xếp cho hội đồng của họ cùng với các nhóm khác đưa ra kế hoạch. Để làm được điều này, bạn cần có quá trình lên kế hoạch. Và tất cả các quá trình lên kế hoạch đều gồm ba yếu tố: phân tích, thiết lập mục tiêu và lên kế hoạch hành động. Phần này của cuốn sách sẽ chứng minh cho điều đó trong trường hợp cụ thể: bạn cần xây dựng kế hoạch tài chính để duy trì và mở rộng những khách hàng lớn nhất của mình. Sở dĩ tôi sử dụng ví dụ này để minh họa vì nó bao gồm cả việc phân tích vị trí của bạn và khách hàng. Hãy lập một kế hoạch kinh doanh sáng tạo tương tự với một số điều chỉnh nhỏ, và bạn cũng có thể thành công.

Tuy nhiên, điều này không bắt buộc, điều quan trọng là hãy tập hợp những người cần thiết để lập ra một kế hoạch sáng tạo.

Ý tưởng 81 - Dĩ nhiên, chúng ta luôn phải giữ chân khách hàng lớn nhất

Ý tưởng này và ý tưởng tiếp theo chủ yếu liên quan đến công ty kinh doanh các loại hàng hóa phức hợp. Họ mở rộng mạng lưới khách

hàng là nhờ bán nhiều hàng hóa và dịch vụ cho các doanh nghiệp lớn có nhu cầu nhiều. Ví dụ, bạn có thể bán hệ thống thông hơi và sưởi ấm cho các nhà thầu hay những loại hàng hóa tiêu thụ nhanh cho các siêu thị. Một khó khăn khác của ý tưởng này là cơ chế tư vấn như: tư vấn quản lý và tuyển dụng. Vấn đề ở chỗ bạn là bên bán, bạn chuẩn bị bán hàng cho bên mua. Tuy về mặt logic đây là sự mở rộng của một doanh nghiệp bán hàng lớn nhưng đó chỉ là phiên bản chắp nối - nơi bạn luôn luôn chủ động làm việc với những khách hàng chính, nhận đơn đặt hàng, chuyển phát hay thực hiện giao kèo bán hàng hóa.

Đối với nhiều doanh nghiệp, khách hàng chính chiếm 80% số đơn đặt hàng hàng năm. Bạn sẽ gặp khó khăn nếu mất một trong số khách hàng này. Mất khách hàng lớn nhất hay một vài khách hàng chính, hậu quả sẽ rất tồi tệ. (BNFL - Công ty cổ phần chuyên sản xuất nhiên liệu hạt nhân Anh quốc - khẳng định vào năm 2000 rằng công ty có khoảng 30 khách hàng chính đảm bảo cho công ty hoạt động, dù họ có mất toàn bộ khách hàng Nhật Bản. Doanh nghiệp Nhật Bản vô hình chung chỉ là cái bóng mờ trước những khách hàng chính của doanh nghiệp này.

Vì vậy, chúng ta cần một hệ thống hay phương pháp kinh doanh có thể giám sát và làm hài lòng khách hàng, cũng như xây dựng được mối quan hệ tổng thể và tìm ra những cơ hội mới trong một thế giới đầy cạnh tranh.

Quan điểm của BNFL không phải là trường hợp thường thấy: Công ty có thể dễ dàng trở nên độc lập với một khách hàng. Nhưng thực tế, bạn sẽ dễ dàng bán hàng cho người quen hơn và tìm một khách

hàng mới trong cùng công ty sẽ tốn ít công sức hơn là tìm một khách hàng mới hoàn toàn.

Một số công ty hoàn toàn độc lập với nhiều khách hàng vì khách hàng chấp nhận điều đó. Và các cuộc đàm phán giữa hai bên sẽ diễn ra rất nhanh chóng. Tuy nhiên, dù đàm phán nhanh có thể giúp thu được lợi nhuận cao hơn, nhưng vị thế đàm phán của công ty cung cấp hàng hóa và dịch vụ ngày càng tồi tệ do tình trạng cạnh tranh trong kinh doanh. Thậm chí, dù không hề suy tính trước, thế giới kinh doanh thay đổi sẽ khiến cho chiến lược lớn và lâu dài của công ty bị "xì hơi". Hãy nghĩ đến Marks&Spencer, người thực hiện chiến lược mua hàng của Anh trong một thời gian dài, đến nỗi giá cổ phiếu xuống dốc và nhiều giám đốc bị phá sản. Hậu quả của những công ty quá phụ thuộc vào khách hàng thật là khủng khiếp.

Vì vậy, lời khuyên của tôi và những người thảo luận cùng tôi trong trường hợp này là: bạn phải luôn biết cách giữ chân khách hàng lớn nhưng hãy để doanh thu hàng năm từ một khách hàng đừng bao giờ vượt quá 33%, có nghĩa là đừng để cho công ty trở nên quá phụ thuộc vào khách hàng.

Ý tưởng 82 - Lập ra một nhiệm vụ, lên kế hoạch rõ ràng

Bạn là một giám đốc khách hàng và bạn phải chịu trách nhiệm về một lượng nhỏ những khách hàng quan trọng.

Bạn phải hướng dẫn cả nhóm lập một kế hoạch để đảm bảo và khai thác mối quan hệ lâu dài đó. "Kinh Thánh" của một giám đốc khách hàng là một kế hoạch khách hàng chủ chốt hoặc một cái tên gì đó tương tự như vậy.

Mục tiêu của một phiên họp lập kế hoạch là “để tạo ra kế hoạch tốt nhất có thể giúp hoàn thành nhiệm vụ này”. Hãy chú ý đến cách thức mục tiêu phá vỡ những quy tắc thông thường - mục tiêu “tốt nhất có thể” không phải là một phép đo chính xác về thành tựu. Chúng ta cần chấp nhận điều này, mặc dù một cuộc thử nghiệm chính xác hơn về thành công có thể hạn chế những suy nghĩ sáng tạo về kế hoạch.

Những ví dụ về thông báo của nhóm lập kế hoạch:

• Trở thành sự lựa chọn số một của tất cả khách hàng khắp châu Âu và Bắc Mỹ.

• Trở thành và được coi là một nhà cung cấp chính trong các thị trường của các nước có chính phủ dân sự.

• Tăng thị phần của chúng ta trên toàn thế giới.

• Doanh thu trong ba năm tới phải tăng ít nhất 10% một năm.

• Dùng tiếng tăm của chúng ta “trong phân đoạn thị trường về dược phẩm của khách hàng để đạt 10% đơn đặt hàng trong vòng một năm”.

Ý tưởng 83 - Việc lập kế hoạch phải có tính logic, đúng đắn

Nếu một phiên họp lập kế hoạch đáng giá nghìn vàng, chúng ta cần phải chọn đúng người, đúng vị trí, đúng thời điểm.

Có những ai trong phiên họp?

Hầu hết thành viên trong nhóm lập kế hoạch nên tham gia vào quá trình thực hiện kế hoạch. Họ có thể là giám đốc nghiệp vụ hay bất kỳ nhân viên hỗ trợ kỹ thuật nào. Thậm chí có thể là một nhân viên tiếp thị.

Nếu có người hỗ trợ, họ phải là người chịu trách nhiệm mô tả và biến các thỏa thuận thành những điều lệ, kế hoạch cơ bản. Đồng thời, họ cũng giám sát và theo dõi thời gian diễn ra phiên họp để đảm bảo khi phiên họp kết thúc, nhóm kế hoạch đều đồng thuận về quá trình thực hiện.

Quả là tuyệt vời nếu bạn hay một nhà quản lý cấp cao có thể tham dự phiên họp cuối cùng về "Kế hoạch Khách hàng chủ chốt" để nghe kết luận trong bài thuyết trình ngắn gọn của nhóm kế hoạch. Họ sẽ tập trung hơn và sẵn sàng thuyết trình trong thời gian tới.

Trong bao lâu?

Nếu kế hoạch liên quan đến một phần nhỏ trong công việc kinh doanh của khách hàng, bạn nên lập ra kế hoạch chỉ trong một ngày. Nhóm kế hoạch lớn hơn giải quyết nhiệm vụ lớn hơn sẽ cần nhiều thời gian hơn, tốt nhất là hoàn thành trước 5h30 chiều. Nếu có nhóm mới hay một vài thành viên mới tham dự, nên có buổi gặp gỡ và ăn tối cùng nhau. Tuy nhiên, đừng quên rằng bạn đang cố gắng làm cho những sự kiện kế hoạch diễn ra thường xuyên và đều đặn. Nên có một hay hai phiên họp để điều chỉnh từng phần cụ thể trong kế hoạch. Kế hoạch phải được làm sáng rõ qua các biểu đồ trên máy tính.

Ý tưởng 84 - Sử dụng một quá trình sáng tạo để lập kế hoạch khách hàng

Thuật ngữ “sáng tạo” nhắc nhở rằng chúng ta đang tìm kiếm một kế hoạch khả thi nhất. Cố gắng tránh thành kiến và những ý tưởng không sâu sắc. Nói một cách cụ thể, trong những giai đoạn đầu lập kế hoạch, hãy đừng nghi ngờ về khả năng có được các nguồn lực.

Dĩ nhiên, một chu kỳ quản lý ngân sách đòi hỏi mỗi kế hoạch phải có đúng và đủ các nguồn lực ở thời điểm thích hợp.

Tuy nhiên, chúng tôi cần một ý tưởng sáng tạo để đưa ra những sáng kiến mới mẻ. Bất kỳ Ban Giám đốc công ty nào cũng có thể cung cấp nguồn lực cho nơi mà họ muốn. Nếu cả nhóm đưa ra cho nhà quản lý một phương án kinh doanh tốt và đủ thời gian để phản ứng lại, có thể bạn cần phải mua những nguồn lực theo kế hoạch để đem lại kết quả mong muốn.

Quá trình lập kế hoạch bao gồm các bước sau:

Thu thập cơ sở dữ liệu

Ngạn ngữ Trung Quốc có câu: “Đừng quyết định bạn muốn đến đâu và đến đó như thế nào nếu bạn không chắc chắn bạn đang ở đâu.”

Nhóm lập kế hoạch cần phải hiểu công việc kinh doanh của khách hàng, ngành, môi trường cạnh tranh và điều kiện tài chính hiện thời của khách hàng, cũng như ảnh hưởng của toàn bộ nền kinh tế…

Nhóm phải biết được vị trí của khách hàng trước khi tăng thêm nhà cung cấp, chiến lược thị trường mới, sản phẩm và dịch vụ. Nếu chúng ta có một cơ sở kiến thức lớn, quá trình lập kế hoạch càng hiệu quả hơn.

Trong thời điểm trước hoặc trong quá trình lập kế hoạch, Giám đốc nghiệp vụ có thể chỉ dẫn thông tin cho nhóm lập ra kế hoạch.

Trên thực tế, một kế hoạch tiếp cận khách hàng sẽ có rất ít thông tin và phiên họp kế hoạch diễn ra rất nhanh chóng. Nhưng nhóm càng thu nhiều thông tin thì càng tốt.

Xét về nhiều mặt, dữ liệu trên máy thậm chí còn quan trọng hơn dữ liệu trên giấy. Điều này có nghĩa là mọi thành kiến và quan điểm chính trị của con người đều chỉ là thứ yếu trong kinh doanh. Dữ liệu gồm các ý kiến chủ quan được rút ra từ phía Giám đốc khách hàng hay nhóm khách hàng.

Đừng chỉ nhìn giá trị bề ngoài - bất cứ một công ty lớn nào cũng có biểu đồ cơ cấu tổ chức. Đó là dữ liệu trên giấy. Nó cho biết hệ thống báo cáo công việc trong một công ty - “ai báo cáo cho ai”.

Dữ liệu trên máy sẽ yêu cầu: “Đúng, nhưng ai là người thật sự điều hành công việc kinh doanh, ai là người có ảnh hưởng, ai là người làm cho sự việc xảy ra và ngược lại, ai có thể ngăn chặn các sự kiện đó xảy ra”.

Trong nhiều công ty lớn của Anh, một mạng lưới những người có kiến thức nền tương đương nhau, dù khác nhau về thứ bậc hay ban ngành, hình thành nên một đội ngũ mạnh.

Biểu đồ cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp tư nhân lớn không cho bạn biết - nếu không có sự kiểm tra thêm - một thực tế là Ủy viên Ban quản trị, hiện thời và sắp tới không chỉ học cùng một trường đại học mà còn cùng chung một trường trung học.

Yếu tố khách quan của một quá trình lập kế hoạch sáng tạo gồm kiến thức nền, kể cả dữ liệu trên máy mà tất cả các thành viên trong nhóm đều có.

Phân tích dữ liệu

Kỹ thuật phân tích dữ liệu, phân loại kiến thức của bạn và quan điểm của các thành viên khác nhau đối với kế hoạch gọi là phép phân tích SWOT phân tích độ mạnh, yếu, cơ hội và nguy cơ của một doanh nghiệp trong kinh doanh.

Giống như những kỹ thuật hiệu quả khác, kỹ thuật đơn giản này nhằm giúp nhóm biết mình cần phải làm gì với khách hàng.

Một điều không may là rất khó thực hiện được hiệu quả mọi kỹ thuật. Nhưng chắc chắn một phép phân tích SWOT toàn diện sẽ giúp tiến trình thực lập kế hoạch tiến thẳng đến các bước tiếp theo.

Mục tiêu của phép phân tích SWOT không chỉ đơn giản mô tả môi trường kinh doanh mà còn giúp chúng ta hiểu chúng ta cần phải làm gì.

Phép phân tích này có hai phần, phép phân tích SWOT khách hàng và SWOT nhà cung cấp.

Một khi bạn có sự mô tả thống nhất, bạn có thể quyết định sẽ phải làm gì với nó.

Đặt ra mục tiêu cho nhóm

Sau khi áp dụng kỹ thuật cầu nối để chắc chắn đã khai thác triệt để kỹ thuật phân tích SWOT trong công việc, nhóm sẽ đặt ra mục tiêu.

Mục tiêu của Kế hoạch khách hàng được chia thành mục tiêu quản lý khách hàng và mục tiêu chiến dịch bán hàng.

Mục tiêu quản lý khách hàng là mục tiêu về quan hệ khách hàng. Nó có xu hướng mang tính chiến lược và dài hơi hơn mục tiêu chiến dịch bán hàng. Dựa vào kinh nghiệm, những giám đốc nghiệp vụ chuyên nghiệp sẽ phân chia mục tiêu quản lý khách hàng thành tám lĩnh vực.

Các kế hoạch không nhất thiết yêu cầu mục tiêu trong tám lĩnh vực, nhưng tất cả đều yêu cầu một số mục tiêu sau (cụ thể ở bên dưới, nhưng tôi đưa ra ví về mục tiêu trong ba lĩnh vực):

• Mức độ liên lạc.

• Mức độ hài lòng của khách hàng

• Cổ phiếu thị trường.

Mục tiêu chiến dịch bán hàng là những mục tiêu được đề ra khi những sự kiện lớn giúp cho nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ nhận được đơn đặt hàng của một khách hàng. Mục tiêu này sử dụng các phương pháp đã đề cập trong ý tưởng 68 -73.

Quyết định điều bạn muốn đạt được, bạn sẽ tiến tới bước cuối cùng trong quá trình lập kế hoạch - kế hoạch hành động.

Thiết lập những hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu

Quyết định cụ thể của cá nhân sẽ chi phối kế hoạch hành động. Một số người rất hài lòng với những hoạt động vĩ mô và những cột mốc quan trọng trước đó nhiều tuần thậm chí nhiều tháng. Số khác tìm

cách tiến hành những hoạt động cụ thể để đạt được mục tiêu đúng hạn, thậm chí chi tiết tới từng cú điện thoại.

Và đã đến lúc nhóm lập kế hoạch dự đoán những thành tựu trong dài hạn cũng như ngắn hạn và nguồn lực đầu tư cần có để đạt được những mục tiêu trên.

Phân loại kế hoạch hành động dựa vào nguồn lực

Kế hoạch nguồn lực thực chất là sự phân loại lại kế hoạch hoạt động. Nếu bạn biết cần phải làm gì và ai phải làm điều đó, bạn có thể ước tính chính xác những nguồn lực cần thiết.

Điều này sẽ giúp chúng ta tiến tới bước tiếp theo trong tiến trình lập kế hoạch. Đây cũng là một phần trong chu trình quản lý ngân sách thông thường hoặc trong một vài trường hợp đặc biệt, ví dụ như một kế hoạch đầu tư kinh doanh dài hạn hay ngắn hạn.

Cần phải thu hẹp định nghĩa chính xác về nguồn lực để thực hiện kế hoạch. Những tổ chức nhóm thường bắt đầu thực hiện phần đầu của kế hoạch chỉ để tìm ra những vấn đề về nguồn lực trong tương lai.

Ý tưởng 85 - Đạt được thỏa thuận phân bổ nguồn lực để thực hiện kế hoạch khách hàng

Hầu hết các kế hoạch khách hàng đều không yêu cầu nguồn lực dưới sự quản lý trực tiếp của nhóm nghiệp vụ. Vì vậy, Ban Giám đốc sẽ quyết định phân bổ nguồn lực dựa trên chất lượng của những kế hoạch đang được xúc tiến.

Hãy cố gắng nhìn nhận điều này như một bản hợp đồng. Nhóm nghiệp vụ sẽ nói với Ban Giám đốc: “Tôi sẽ chỉ cho ngài thấy kết quả - hay mục tiêu - nếu ngài cung cấp cho chúng tôi các nguồn lực”. Nếu Ban Giám đốc đồng ý, chu trình quản lý ngân sách sẽ được tiến hành ngay lập tức hoặc nhóm sẽ tiến hành kế hoạch.

Nếu Ban Giám đốc không đồng ý, nhóm nghiệp vụ sẽ điều chỉnh mục tiêu và đệ trình lại, bởi vì không có một quá trình lập kế hoạch nào hoàn hảo nếu không phân bổ các nguồn lực để thực hiện.

Hãy cẩn thận. Ban Giám đốc thường dựa trên kinh nghiệm khôn ngoan của mình để chỉ ra những con đường tắt giúp nhóm đạt được mục tiêu dễ dàng hơn, do đó, sẽ tiết kiệm đáng kể số lượng nguồn lực cần thiết.

Tuy nhiên, trong một chu trình lập kế hoạch thiếu kinh nghiệm, Ban Giám đốc, đặc biệt là Giám đốc bán hàng có thói quen muốn một kết quả hoàn hảo nhưng lại không cung cấp đầy đủ nguồn lực.

Về phần mình, nhóm nghiệp vụ cần nhận ra rằng, tuy Ban Giám đốc có thể cung cấp bất kỳ nguồn lực nào để đạt được kế hoạch kinh doanh hoàn hảo nhưng nó đòi hỏi phải được báo trước. Kế hoạch phải được thông báo cụ thể về yêu cầu nguồn lực năm nay hoặc xa hơn, có thể trong hai năm tiếp theo, nhất là yêu cầu về một nguồn lực bất thường hay đặc biệt.

Ý tưởng 86 - Hãy hướng cả nhóm tuân thủ theo một nguyên tắc

Bất kỳ nhóm kế hoạch nào cũng cần tuân thủ một số quy tắc chung liên quan đến hiệu quả của việc họp lập kế hoạch. Tại các cuộc họp có hai, ba người tham dự, bạn có thể tìm thấy các quan điểm, ý

kiến, góc cạnh khác nhau của cùng một chủ đề, cũng như các thành kiến cá nhân và các đặc điểm khác của nhóm.

Những điều này có xu hướng làm giảm hiệu quả làm việc của nhóm. Trong trường hợp này, chỉ có công việc của người tư vấn và tất nhiên là của cả nhóm mới có thể giúp duy trì tính kỷ luật.

1. Đàm thoại và xây dựng văn bản bằng những câu ngắn gọn, đơn giản nhưng phải là những câu hoàn chỉnh: điều này đã được chứng minh trong phân tích chi tiết SWOT và chắc chắn đó là một nguyên tắc quan trọng nhất. Nếu chúng ta trình bày các quan điểm nhỏ thì chúng ta sẽ nhanh chóng chấp nhận một khái niệm tổng quát về vấn đề chính. Tuy nhiên, cái mà chúng ta cần là sự đồng thuận của cả nhóm để có được kết luận cụ thể về ý nghĩa thực sự của vấn đề chính.

2. Bỏ phiếu bình đẳng/đối thoại bình đẳng: Trong một cuộc họp kế hoạch sáng tạo thứ hạng không tồn tại. Nhóm kế hoạch không nhất thiết phải ngồi đợi một người quản lý cấp cao nào đó phát biểu và sau đó đồng ý với ý kiến đó.

Một ý tưởng sáng tạo có khi lại nảy sinh từ một thành viên trẻ tuổi và ít kinh nghiệm nhất. Do đó, nếu bạn là một Giám đốc Điều hành hay Giám đốc Tài chính, chắc chắn bạn sẽ dập tắt những sáng tạo trong nhóm của bạn nếu bạn làm cho mọi người hiểu rằng, kế hoạch duy nhất được chấp nhận là kế hoạch mà bạn đã nghĩ ra trước khi buổi họp bắt đầu.

Hãy nhớ rằng để giúp cho cả nhóm tham gia vào kế hoạch hành động, bạn phải khuyến khích nhóm tham gia vào quá trình lập kế hoạch. Nên tránh cho họ biết họ sẽ phải làm gì tiếp theo.

Cả nhóm thường sẵn sàng tham gia vào tiến trình lập kế hoạch và thông thường họ sẽ nhanh chóng thỏa thuận để đạt được sự đồng thuận cần thiết.

3. Đồng thuận 100%: đi cùng quy tắc trên là quy tắc của sự đồng thuận 100%. Nói theo nghĩa đen thì điều này có nghĩa là sẽ không một phần nào của kế hoạch được xác định cho tới khi tất cả các thành viên đều đồng ý.

Điều này rất quan trọng. Hầu hết các cuộc họp kế hoạch đều đưa ra những phương hướng mới, các hoạt động mới cho tất cả các thành viên cùng tham gia. Trong một số trường hợp, đó có thể là sự bổ sung hoặc thay đổi các hoạt động khác với các hoạt động mà các thành viên đã thực hiện.

Nếu duy trì được động lực của kế hoạch và động lực của việc thực hiện phương hướng mới thì tất cả mọi người cần phải đồng thuận và phải có những dự báo chính xác về phạm vi thời gian và nguồn lực.

Nếu quy tắc này thất bại, bạn sẽ thấy mọi người chỉ đồng ý với một phần kế hoạch, bởi thực tế họ không có ý định thực hiện vai trò của mình trong kế hoạch. “Họ có thể viết ra nếu họ muốn, nhưng thực tế thì sẽ chẳng có gì xảy ra cả.”

4. Không né tránh vấn đề: theo như nguyên tắc đồng thuận 100%, một cuộc họp lập kế hoạch thành công phải bàn bạc và thảo luận mọi vấn đề mấu chốt xoay quanh kế hoạch đó. Dưới đây là một vài ví dụ về những vấn đề được cho là tế nhị:

• Một cá nhân chấp nhận một hoạt động nhưng những thành viên trong nhóm lại không tin anh ta (cô ta) có đủ kiến thức hoặc kỹ năng để hoàn thành công việc đó.

• Một hoạt động cần thiết nhưng lại thuộc phạm vi của một người khác và chúng ta phải làm sao để cá nhân đó tham gia vào kế hoạch.

• Một hoạt động được chấp thuận nhưng lại phụ thuộc vào sự đồng ý của cấp quản lý cao hơn và họ không đặt ra kế hoạch để đạt được nó.

• Một hoạt động được chấp thuận phụ thuộc một phần vào khách hàng và không có kế hoạch nào đúng lúc để đảm bảo rằng có thể đạt được sự ủng hộ của khách hàng trong phần đó.

5. Suy nghĩ trước khi phát biểu: Đừng quá chú trọng vào điều này bởi vì đôi khi người ta thoáng nghĩ đến một ý tưởng trong khi họ đang lắp ráp nó lại. Tuy nhiên, phải thừa nhận đây là một nguyên tắc hữu ích trước khi cuộc họp kế hoạch bắt đầu, nó giúp chúng ta có thể “chặn họng” ai đó hay nói dông dài.

Người hướng dẫn sẽ đưa ra những nguyên tắc này cho toàn đội và khi họ chấp thuận tuân theo thì cuộc họp kế hoạch có thể bắt đầu.

Ý tưởng 87 - Liên kết chặt chẽ giữa việc phân tích với mục tiêu

Nhiều cuộc họp kế hoạch đã thất bại vì người hoạch định không thể tập hợp ý kiến của mọi người thành một phép phân tích tốt, chi tiết và đưa ra được những mục tiêu phản ánh kế hoạch đó. Về điểm này, bạn cần một cơ chế bắc cầu rõ ràng để hoạt động như một

phép kết hợp giữa phân tích SWOT và chính kế hoạch đó. Nếu không có biện pháp đơn giản này thì rất khó để có sự liên kết tốt, mang tính cơ bản để biết nên bắt đầu từ đâu.

Bạn cần một thành phần khác - những yếu tố thành công đáng xem xét của bạn. Bạn phải thực hiện đúng điều gì để đạt được thành công? Hãy viết vào phần bên trái của một ma trận gồm 5 cột. Bây giờ hãy đánh số cột: sử dụng sức mạnh, xóa bỏ sự yếu đuối, khai thác cơ hội và tránh sự sợ hãi. Điều này không liên quan đến những lợi thế; nó chỉ đơn giản là cơ cấu để nhận biết mỗi yếu tố của một phép phân tích. Trong ví dụ này, sự yếu đuối có số 1, 8, 9, 17 và 23 là những con số mà kế hoạch sẽ cần xóa bỏ nếu nó chiếm ưu thế trong CSF (những nhân tố thành công tối quan trọng).

Bảng sau là các tiêu đề SWOT đưa mỗi mục vào ma trận:

Nếu có thể, hãy tuân theo nguyên tắc: “Chỉ phân bố Sự yếu đuối, Cơ hội, hoặc Sự sợ hãi cho một khu vực mục tiêu”. Chúng ta đang tiến gần tới việc phân bổ trách nhiệm để đạt được tiến trình lập kế hoạch cho mỗi cá nhân. Mỗi yếu tố: Sự yếu đuối, Cơ hội hay Sợ hãi đều có thể coi là dấu ấn trong một hoạt động của kế hoạch. Do vậy, điều quan trọng là không để hoạt động nào rơi vào giữa phạm vi trách nhiệm của hai người. Đó là nguyên tắc.

Riêng về Sức mạnh, chúng ta sẽ đặt yếu tố này vào trong càng nhiều phạm vi mục tiêu càng tốt. Tại thời điểm kế hoạch được thực thi, cả nhóm sẽ sử dụng Sức mạnh như một chỉ dẫn để xoá bỏ sự yếu đuối.

Ý tưởng 88 - Sử dụng ra-đa

Bạn sẽ có cái nhìn đúng về sức mạnh và sự yếu đuối của mình nếu sử dụng một biểu đồ ra-đa để phản ánh quá trình chống lại những yếu tố thành công của mình. Dưới đây là một vài yếu tố minh họa cho thành công đối với một khách hàng quan trọng cũng như ví dụ về việc tại sao bạn có thể ghi điểm cho chính mình:

• *CSF1 - Mức độ liên lạc - điểm 3:* chúng ta không bao giờ nói với Ban Quản lý cấp cao nhất theo kiểu quan hệ hợp tác. Vì một Giám đốc Dự án với vai trò tương đương một Tổng giám đốc chỉ thỉnh thoảng gặp chúng ta vì lý do xã giao.

• *CSF2 - Thỏa mãn khách hàng - điểm 6:* Chúng ta đã thực hiện tốt và ghi điểm cao trong điều tra về mục tiêu làm hài lòng khách hàng. Chúng ta không có thông tin chi tiết về lợi nhuận thực của những sản phẩm mà chúng ta đã cung cấp cho họ.

• *CSF3 - Kế hoạch tài chính - điểm 2:* Chúng ta bắt đầu điều này rất khó khăn và bị ngăn cản việc đạt được kết quả do mức độ liên lạc kém.

• *CSF4 - Vị trí cạnh tranh - điểm 8:* Chúng ta sẽ rất mất thời gian để thoát khỏi những nền tảng đã được thiết lập. Chúng phụ thuộc rất nhiều vào chúng ta.

• *CSF5 - Các ứng dụng, các sản phẩm và dịch vụ chiến lược - điểm 6:* chúng ta biết rằng những gì chúng ta cung cấp phải có tính chiến lược, nhưng chúng ta không biết làm thế nào để khai thác được điều này.

• *CSF6 - Chiến lược khách hàng - điểm 7:* Kiến thức về chiến lược khách hàng sẽ giúp chúng ta tin rằng sản phẩm và dịch vụ của mình sẽ tiếp tục cần thiết với họ.

• *CSF 7 - Tương lai - điểm 5:* Con đường tương lai của chúng ta không đủ để phản ánh thị phần trên thị trường của chúng ta. Chúng ta không nắm bắt các cơ hội hợp tác hay cấp độ chính sách nằm ngoài bộ phận mà chúng ta có thế mạnh.

• *CSF8 - Thị phần - điểm 5:* Thị trường của chúng ta chỉ tăng lên nhanh chóng và sẽ tiếp tục tăng trong thời gian ngắn nếu các dự án mới được thực hiện. Điểm mấu chốt để duy trì động lực là khám phá ra nhiều cơ hội hơn nữa trong tương lai.

Ý tưởng 89 - Giữ bản tóm tắt tài liệu

Một trong rất nhiều lý do để mọi người có thể nỗ lực đưa ra những kế hoạch có tính sáng tạo là họ được yêu cầu viết dữ liệu của bài diễn văn theo dạng cột. Phần quan trọng của kế hoạch cần phải đơn giản:

• Danh sách những yếu tố thành công

• Những mạng liên quan

• Trên mỗi trang là mục tiêu cho mỗi hoạt động.

Do đó, kế hoạch chỉ cần gói gọn trong 10 trang và mọi người có thể hiểu được.

Ý tưởng 90 - Trở thành một kẻ châm ngòi?

Ở đây, có một vấn đề rất nghiêm trọng. Nếu bạn bán một phần cứng hay bất cứ một thứ gì dễ bị phá hủy do hỏa hoạn vì cơ sở hạ tầng của khách hàng, bạn phải chắc chắn rằng khách hàng đó đã được mua bảo hiểm. Như chuyện đã xảy ra với một trong những người tham gia xây dựng cho quyển sách này, không có một đơn đặt hàng nào dễ dàng hơn việc xây dựng lại ba hệ thống máy tính lớn bị bắt cháy và rơi xuống đất.

Hiển nhiên, điều này gợi ý cho ngành công nghiệp máy tính đưa ra một biện pháp kiểm tra đơn giản để phân biệt giữa một người bán hàng với một nhân viên cung cấp kỹ thuật. “Bạn sẽ làm gì nếu bạn chỉ có một mình tại văn phòng của khách hàng và thấy lửa sắp bén vào máy tính?” Những người trả lời là gọi cứu hỏa và báo động cho nhân viên văn phòng hoặc người giữ chìa khóa thì đó chính là nhân viên kỹ thuật. Còn những người trả lời là họ sẽ về nhà ngay thì đó chính là nhân viên bán hàng.

14

Mười mẹo kinh doanh tuyệt vời nhất cho các giám đốc kinh doanh

Giới thiệu

Phần lớn nhân viên bán hàng xuất sắc đều trở thành những giám đốc kinh doanh. Dưới đây là một vài kinh nghiệm từ những người đóng góp ý kiến cho tôi, đó là những mẹo vặt hay nhất.

Ý tưởng 91 - Đem lại cho toàn bộ công ty một nhận thức lành mạnh về lực lượng nhân viên bán hàng

Có nhiều công ty lo sợ về người bán hàng. Họ còn quá trẻ để kiếm tiền và chỉ quan tâm đến công ty khi có gì đó trục trặc. Ví dụ, một công ty thường tốn thời gian và tiền bạc để có được những hứa hẹn của nhân viên bán hàng. Ngày nay, cần phải xóa bỏ lo ngại này và thay vào đó là sự tôn trọng đối với nhân viên bán hàng đang làm việc trong lĩnh vực của họ. Đây là một quan điểm văn hóa và ở Hoa Kỳ nó bị coi nhẹ hơn ở châu Âu.

Hãy xây dựng sự tôn trọng này bằng cách phân chia công việc bán hàng thành hai giai đoạn: săn tìm và quản lý. “Săn tìm” là mang về những khách hàng mới, “quản lý” là liên tục tăng sản lượng và mẫu mã mặt hàng mà bạn cung cấp cho khách hàng.

Yêu cầu chủ yếu để trở thành người săn tìm, là tính kiên nhẫn và khả năng gõ cửa. Công việc của những người này là phải cố gắng phỏng vấn những người lạ, kể cả khi những người này chưa có khái niệm gì về nhu cầu của mình.

Người săn tìm nói chung là phải làm việc nhanh nhẹn, có khả năng tập trung trong khoảng thời gian ngắn và cảm thấy không hài lòng nếu sự phức tạp của sản phẩm hoặc quá trình đưa ra quyết định lấn lướt quá trình kết thúc công việc bán hàng. Họ là những con người cơ hội và hầu như trong mọi trường hợp họ cần phải theo dõi xem các sản phẩm mà họ bán ra có phù hợp và có hoạt động tốt không.

Một số người lại cho rằng chính những người săn tìm là những người đem lại tiếng xấu cho những nhân viên bán hàng. Điều này cũng có phần đúng, tuy nhiên họ cũng là những người tạo ra sự đổi mới và có nhiều đóng góp trong việc thúc đẩy sự luân chuyển tiền tệ trong nền kinh tế phát triển.

Người săn tìm là một nhân viên bán hàng rất hài lòng khi họ giành được đơn đặt hàng đầu tiên của một khách hàng mới. Một nhân viên bán máy photocopy đã giãi bày: "Bạn thực sự bắt đầu công việc bằng cách tự mời mình vào văn phòng của khách hàng. Sau đó, bạn phải thuyết phục được một điều gây hoài nghi: đó là sản phẩm mà bạn đang mời chào có tiếp tục đem lại lợi nhuận cho những người trước đó đã mua nó hay không?

Nhiều người thấy công việc săn tìm là công việc nguy hiểm và nhiều tổ chức đã thừa nhận là họ ngày càng phụ thuộc vào những người này.

Trong mỗi người bán hàng đều phải có vài phẩm chất của một thợ săn. Một nhà quản lý giỏi thường ghét hoặc hay phàn nàn rằng, công việc buôn bán mới không tốt, có thể sẽ không dành được đơn đặt hàng hoặc không đủ quyết đoán để chiến thắng trong cuộc cạnh tranh. Một lần nữa, chúng ta lại thấy sự cân bằng là rất quan trọng

đối với một Giám đốc Tài chính Chuyên nghiệp trong việc xoay sở để làm công việc quản lý lâu dài.

Những người quản lý phát triển kỹ năng xây dựng mối quan hệ lâu dài và tích lũy kiến thức sâu rộng về quan điểm kinh doanh của khách hàng. Ví dụ, một nhóm nhân viên bán công cụ sẽ tích lũy trong nhiều năm cơ sở dữ liệu về kiến thức của khách hàng, tới mức chính khách hàng có thể ghen tỵ với họ. Lợi ích cho những người quản lý chuyên nghiệp xuất phát từ những đơn đặt hàng có thể dự đoán trước được, sự cạnh tranh, những thay đổi của thị trường và nhiều yếu tố khác nữa.

Với những hàng hóa tiêu dùng biến động nhanh (Fast - Moving Consumer Goods - FMCG) kiến thức này cũng quan trọng không kém. Giám đốc Tài chính cần biết chi tiết và tổng thể về chiến lược khách hàng.

Anh ta hoặc cô ta cần biết những kết quả nghiên cứu thị trường và tất nhiên là cả doanh thu thực tế. Càng nắm rõ về cách khách hàng của mình bán sản phẩm như thế nào thì anh ta hoặc cô ta càng có khả năng đưa ra những đề nghị mới và đạt được mục tiêu doanh thu cao.

Vận dụng sự phân biệt giữa người săn tìm và người quản lý với nhân viên bán hàng hiện nay là một cách làm có hiệu quả để các tổ chức nhận thấy rằng: họ phải chấp nhận rủi ro cũng như may mắn với những việc họ làm từ những đơn đặt hàng mà họ dễ dàng nhận được.

Ý tưởng 92 - Hiểu rõ vai trò thực sự của một Giám đốc Bán hàng

Ở một khía cạnh nào đó, mọi người cần thể hiện là họ đã suy nghĩ về công việc của một Giám đốc Kinh doanh. Hãy nhớ đến khái niệm KISS (Keep It Simple, Stupid) "mọi thứ nên được làm càng đơn giản càng tốt, đến mức không thể đơn giản hơn được nữa". Và khi đạt được vị trí cân bằng, sự kết hợp giữa hiệu suất thực tế với trí tuệ sâu rộng sẽ phản ánh quan điểm cao hơn. Câu hỏi cho bạn là ai sẽ chịu trách nhiệm gặt hái những kết quả cho nhóm bán hàng?

Những giám đốc kinh doanh sẽ khiến cho nhân viên của mình cố gắng hết sức:

• Họ là những người thi hành có hiệu quả trong các chiến dịch kết hợp hoặc riêng lẻ. Họ luôn có khả năng kết hợp các hoạt động của mình với một sự việc lớn hơn.

• Cũng như lúc thi hành, họ có vai trò quan trọng trong chiến lược cấp cao. Các giám đốc hàng đầu là tiếng nói của nhân viên mình, của thị trường và các nhà cung cấp. Họ thấy được sự thay đổi ngày qua ngày và có vị trí tốt nhất để hỏi và đề nghị thay đổi phương thức mà các công ty thực hiện công việc của mình.

• Các giám đốc cũng là nguồn lực về kỹ năng cho nhóm của mình. Họ phải luôn trau dồi thêm khi tham gia giúp đỡ cho nhóm. Khi một giám đốc kinh doanh tới gặp một khách hàng, một giám đốc mua hàng hay một nhà cung cấp, công việc này khiến họ phải làm hoặc nói một điều gì đó mà thành viên của nhóm chưa làm hoặc chưa nói đến. Họ chỉ là những người đảm bảo cho khách hàng rằng nguồn cung cấp từ những nhân viên bán hàng sẽ mang lại nhiều hứa hẹn.

• Giám đốc kinh doanh biết cách các công ty làm việc, do đó có thể giúp tăng thêm hiệu quả và năng suất cho toàn nhóm mình.

Ý tưởng 93 - Đừng để cho nhân viên làm việc quá vất vả

Dù người bán hàng là ai, nếu anh ta không đạt được sự cân bằng trong cuộc sống, công việc, họ sẽ bán hàng kém hiệu quả và suy giảm sức khỏe. Do đó, bạn cần quan tâm và giúp họ cân bằng trở lại. Nhiều giám đốc tin rằng một nhân viên kinh doanh làm ở một vị trí mới 18 tháng thì có thể rút ngắn thời gian thực hiện công việc để giành lại những giờ phút nghỉ ngơi.

Bạn hãy khuyến khích hình thức tư duy. Thông thường, những ví dụ cụ thể và sự lãnh đạo của bạn sẽ là chìa khóa để thực hiện điều này. Ví dụ, mọi người sẽ chú ý nếu bạn gửi thư điện tử cho họ lúc 8 giờ tối hoặc 6 giờ sáng, vì vậy bạn nên tránh điều này.

Ý tưởng 94 - Đừng bao giờ mất tập trung vào việc tính toán

Các kỹ năng quản lý tài chính thông thường cho biết nên có một người quản lý tài chính cho mỗi một khách hàng lớn để đảm bảo họ thể được phục vụ qua nhiều kênh. Người quản lý kênh này phải chịu trách nhiệm quản lý hàng ngày cho khách hàng, tuy nhiên điều này nên nằm trong kế hoạch tài chính đã được tư vấn bởi Giám đốc Tài chính.

Giám đốc Tài chính cần chuẩn bị kế hoạch này và xem xét cập nhật dựa trên những cơ sở thường xuyên. Chính cơ cấu hoạch định sẽ đảm bảo đem đến cho khách hàng chiến lược phù hợp thông qua tất cả các kênh. Chìa khóa để đạt được các nguồn cần thiết nằm trong chính cuộc họp lập kế hoạch. Một cuộc họp bao gồm các nhà đại diện từ các thị trường và các giám đốc các kênh. Điều này đảm bảo cho chiến lược không chỉ phù hợp với các khách hàng, mà còn phù hợp với kế hoạch tổng thể của công ty. Việc có một nhà quản lý cao

cấp đảm nhiệm vai trò bảo trợ về tài chính cũng sẽ rất hữu ích. Sự có mặt của họ trong cuộc họp sẽ mang lại cho người quản lý tài chính phần nào - nếu không nói là rất lớn - sự cân bằng mà họ cần có để thực hiện dự án.

Bạn đừng quên sự có mặt của khách hàng tại cuộc họp. Bạn có thể mời họ lên diễn thuyết cho kế hoạch, thậm chí có thể cho họ xem qua dự án nếu cả hai bên đều thu được thêm lợi ích từ đó.

Ý tưởng 95 - Cho nhân viên thấy được ảnh hưởng của việc giảm giá

"Xin lỗi nhé, đồng nghiệp, tôi vừa nhận được một bản báo giá có giá rẻ hơn". Động lực kinh doanh của bạn là gì khi bạn nhận được những lời này? Nếu họ đi thẳng tới gặp Giám đốc của bạn và xin phép giảm giá, tức là bạn đã gặp rắc rối. Lý do đơn giản thường là nhân viên kinh doanh đã làm việc này - họ không hiểu giảm một lượng giá nhỏ sẽ gây ra ảnh hưởng lớn như thế nào đến lợi nhuận cuối cùng.

Lấy ví dụ từ ngành công nghiệp bảo hiểm để liên hệ vào thực tế dòng sản phẩm kinh doanh của bạn.

Kinh doanh bảo hiểm luôn là lĩnh vực nhạy cảm về giá cả. Bên trung gian và cả những khách hàng có thể sử dụng Internet để tìm đến loại hình giá rẻ. Các con số dưới đây minh họa những ảnh hưởng từ việc hạ giá phần trăm hoa hồng mà người môi giới kiếm lợi được từ kinh doanh lên lợi nhuận cuối cùng.

Đây là lợi nhuận bị thiệt hại bởi những khoản hoa hồng giảm giá. Tỷ lệ hoa hồng gốc là 20%. Con số này đem lại tổng dư là 1.000 bảng giống như 200 bảng ở trên. Do chịu áp lực, nhân viên kinh doanh phải giảm 10%, lợi nhuận cũng vì vậy mà giảm còn 66%.

Ý tưởng 96 - Sử dụng nguyên tắc 2%

Có nhiều lý do khiến kiến thức sâu rộng về khía cạnh tài chính trong kinh doanh trở nên quan trọng không chỉ với việc thực hiện kinh doanh của bạn mà còn đối với phát triển nghề nghiệp. Dưới đây là hai câu chuyện bổ ích của hai giám đốc kinh doanh với các quan điểm đối lập nhau về cách quản lý lợi nhuận và hao tổn tài chính.

Sally Cranfield là Giám đốc Kinh doanh ở Compusell, nhà cung cấp giải pháp về máy tính. Công việc của Sally là tăng sản lượng bán máy tính và dịch vụ cho khách hàng của cô. Cô phải thực hiện sao cho có lợi nhuận, điều quan trọng mà cô hướng tới là các đơn đặt hàng, các nhà phân phối và doanh thu. Nhưng điều khiến cô lo lắng là trên thực tế những nhân viên bán hàng dưới quyền cô chỉ hướng đến các đơn đặt hàng. Điều này cũng đặt cô dưới một áp lực lớn là làm sao mỗi đề xuất họ đặt ra với khách hàng có giá càng cạnh tranh càng tốt.

Sau đây là lợi nhuận và tổn hao tài chính được ước tính cho một khoản lãi mà nhân viên của cô đã tham gia:

Nhân viên kinh doanh tham gia gây ra một rắc rối cho Sally, trong khi việc sản xuất và các thủ tục hành chính lại gây ra cho cô những rắc khác. Một khách hàng muốn mua hàng của Compusell nhưng lại yêu cầu giá rẻ hơn so với một đối thủ khác. Ông ta cho rằng nếu cô có thể giảm chỉ 2% giá của một đơn vị, người mua có thể xem xét mua hàng của Compusell với số lượng lớn. Việc giảm giá đó cùng với việc giảm đơn đặt hàng xuống còn 98 đơn vị sẽ khiến cho khách hàng phải mở ví.

Phòng sản xuất đã nhận được sự đồng ý của Ban lãnh đạo là giảm 2% giá cho mỗi đơn vị sản phẩm, nhưng trong những tình huống như thế này thì cô không thể đồng ý với khách hàng.

Vì Sally biết rằng cả tất cả những thay đổi này đều chống lại lợi ích về lợi nhuận và tổn hao tài chính của cô, tuy nhiên mức độ sẽ nhỏ hơn, trong khi khách hàng sẽ có lợi lớn và nhân viên bán hàng sẽ nhỡ mất mục tiêu của anh ta nếu anh ta không nhận được đơn đặt hàng này. Cuối cùng cô đã đồng ý thay đổi.

Hãy xem xét thiệt hại do quyết định này gây ra đối với lợi nhuận tài chính.

Tất cả sẽ bất lợi với Sally, điều chỉnh 2% đã khiến cho lợi nhuận giảm xuống 46%.

Tại HAR, công ty chuyên cung cấp người tư vấn tuyển dụng, Andy McRae - Giám đốc kinh doanh mới - cũng đưa ra một vài quyết định nhỏ nhằm bắt đầu quá trình khôi phục lại lợi nhuận đang có chiều hướng giảm. Một trong những sản phẩm mà vị Giám đốc điều hành

của ông bán là gói sản phẩm giúp khách hàng luôn cập nhật với luật lao động.

Một khách hàng chính của HAR chắc chắn sẽ mua 100 loại gói sản phẩm này và Andy băn khoăn là liệu Giám đốc Điều hành có thể làm tốt hơn không. “Tôi muốn mọi người bán nhiều gói sản phẩm này hơn”. Ông nói với các Giám đốc Điều hành: “Hãy tăng thêm cho mỗi khách hàng 2% bản sao mặc dù chúng ta tăng giá bán lên 2%”.

Ông mua gói sản phẩm từ các nhà cung cấp mà ông đã thuyết phục họ giảm giá cho HAR là 2%.

Ông cũng làm việc với Ban Quản trị và bàn với họ tìm ra một số cách để tiết kiệm: “Mỗi sự giúp đỡ nhỏ của các bạn - ông nói - có thể giảm ngay cho tôi 2% giá thành/chi phí”.

Quan điểm xuất phát của Andy cũng giống như Sally, tuy nhiên ông đã có sự điều chỉnh nhỏ cho lợi ích của mình.

Vụ làm ăn với khách hàng chính như thế này:

Khi giảm 2% thì lợi nhuận thực tăng lên hơn 46%. Công ty của Andy sẽ ngày càng phát triển. Và giữa hai nhân viên giống như Andy và Sally thì họ sẽ không bao giờ tuyển người như Sally.

Khi bạn nghĩ rằng Compusel đang thực hiện vụ làm ăn trên toàn thế giới, bạn sẽ thấy sự khác biệt lớn mà những điều chỉnh nhỏ này tạo ra. Và đó cũng là lý do tại sao bạn cần hiểu thật cụ thể. Bạn có thể đưa ra những quyết định táo bạo nhưng nguyên tắc 2% sẽ hữu ích với bạn, hãy bắt đầu ngay hôm nay.

Ý tưởng 97 - Là người quản lý bán hàng, hãy nghĩ đến điều lớn lao, đừng nhìn vào tiểu tiết

Một khi bạn có thâm niên và uy tín trong nghề, bạn có thể tự do chi tiêu tiền của công ty mà không sợ bị đàm tiếu. Tuy nhiên, đừng làm như thế vì vị thế của bạn còn quá nhỏ so với người khác: sếp của bạn, hay thậm chí cả nhà cung cấp và khách hàng của bạn.

Trong một đợt đi giảng dạy vòng quanh nước Mỹ, một công ty đã thuê tôi nói chuyện với nhân viên của họ ở 12 thành phố trên khắp đất nước trong đó có nhiều đơn vị ở bờ biển phía Đông. Vì thế, tôi rất ngạc nhiên khi một trong những người cùng làm việc với nhà tài trợ chính của tôi, có trụ sở ở Boston, thông báo sẽ đến xem sự kiện ở San Francisco. Tôi nghĩ rằng anh ta sẽ phải ở San Franciso lúc đó. Nhưng tôi đã lầm. Anh ta đã lên chuyến bay đêm và quay trở lại Boston ngay khi tôi vừa mới xong việc. Tôi hỏi và anh ta trả lời: “Đừng nói cho ai biết nhé, Ken, nhưng tôi dùng dịch vụ Frequent Flier Miles (chương trình ưu đãi của các hãng hàng không dành cho khách quen, tính điểm theo dặm, ví dụ 1 điểm được hưởng 1 dặm bay). Và tôi muốn bay để có đủ những ưu đãi đó cho chuyến du lịch châu Âu với vợ tôi.” Vấn đề cũng không nghiêm trọng lắm nhưng tôi cảm thấy rất buồn. Cuối cùng, công ty vẫn trả tiền cho chuyến bay đó. Đây chính là kiểu cắt xén ngân sách khi mọi thứ đều bị quản lý chặt. “Đồ keo kiệt” - tôi nghĩ.

Ý tưởng 98 - Hãy đưa ra chiến lược đền bù/khuyến khích cho nhân viên bán hàng

Nếu không bạn sẽ chịu hậu quả! Một kế hoạch đền bù hay tiền thưởng cho nhân viên bán hàng trước khi được thông báo rộng rãi sẽ qua tay những người quản lý quan tâm tới các chính sách ưu tiên

dành cho lực lượng bán hàng để họ để làm những điều có lợi cho công ty. Các nhà quản lý đang cố gắng điều phối để dành những thứ tốt đẹp cho nhân viên bán hàng cũng như cho công ty. Sau đó, chính nhân viên bán hàng, những chuyên gia bồi thường, sẽ xem bản thông báo. Nếu họ phát hiện ra bất kỳ sai phạm nào giúp họ hưởng lợi mà không phải lao động vất vả, họ sẽ tìm và vạch trần nó ra. Đó chính là công việc của họ. Vì vậy, bạn phải làm đúng.

Mọi công ty đều có những cách làm khác nhau, nhưng thông thường có rất nhiều mục thưởng cho nhân viên như tiền hay chức vị.

Nếu đội ngũ bán hàng bị buộc phải trung thực hoàn toàn khi bán hàng, họ sẽ không còn 100% động lực để nhận đơn đặt hàng theo giá niêm yết. Và nếu bạn không nghĩ rằng việc giảm gói đền bù/bồi dưỡng cho nhân viên sẽ khiến lợi nhuận của công ty giảm, thì việc giảm 10% doanh thu bán hàng sẽ ảnh hưởng không đáng kể tới thu nhập của người bán hàng, nhưng giảm tới 33% lợi nhuận công ty. Rất nhiều nhà quản lý bán hàng coi tổng lợi nhuận buôn bán là nền tảng để phân chia tiền thưởng và công việc của họ tiến triển tốt. Một khả năng khác là giảm tiền thưởng theo tỉ lệ sụt giảm doanh số bán hàng, vì vậy nếu nhân viên bán hàng chỉ đạt được 90% doanh thu thì họ chỉ được hưởng 50% tiền thưởng.

Ý tưởng 99 - Sống sót trong trận chiến ngân quỹ

Những người làm quản lý thường phải coi vấn đề ngân sách hàng năm như một trận chiến. Họ buộc phải tiên đoán những điều sẽ xảy ra trong một năm tới và sẽ phải chịu trách nhiệm cho sự thay đổi trong ngân sách nếu họ sai lầm. Và dĩ nhiên, như một người bình thường, họ không muốn nhận được ít công việc hơn năm ngoái.

Người quản lý ngân sách phải làm rất nhiều thứ. Họ cũng có một ông chủ nhìn nhận trận đấu theo quan điểm cá nhân. Những người đồng ý về ngân quỹ với cấp dưới rất thích được cấp trên biết đến khi họ nhìn nhận nghiêm túc về con người và đặt ra ngân sách thu nhập chặt chẽ cũng như ngân sách chi tiêu một cách tiết kiệm.

Dưới đây là những điều cả hai phía đều làm để bảo vệ chính họ và công ty của họ:

• Lạm phát ngân quỹ 10% và sau nhiều vòng đàm phán ông chủ của bạn sẽ kéo lại mức ngân sách đó. Điều này làm tất cả mọi người đều hạnh phúc: bạn có ngân sách như bạn dự định và ông chủ có thể thông báo mình chiến thắng trong cuộc đấu khó khăn.

• Đừng để lộ những khe hở trong ngân sách. Nếu có một khoản ngân sách theo lệ thường nhưng không cần thiết, thì bạn chỉ nên biết một mình thôi. Bạn sẽ có khoản chi khi bạn thực sự cần chi. Điều đó sẽ dễ dàng hơn là thuyết phục cấp trên tăng mức chi tiêu.

• Chi hay là mất? Đây là trận chiến vô lý ở các cấp quản lý. Nếu bạn không chi tiêu theo đúng ngân sách đặt ra năm nay, năm sau ngân sách sẽ bị cắt giảm một lượng tương ứng. Một mặt, bạn sẽ phải mất nhiều công sức để chạy theo các nhà cung cấp, phân phối hàng hóa; mặt khác, bạn phải nhận hóa đơn qua hệ thống trong tuần cuối của năm.

• Nếu bạn để đến phút chót, hãy lấy ngân sách năm ngoái và thêm vào đó phần lạm phát, 10% cho thời kỳ buôn bán ế ẩm, rồi nhìn một cách tổng thể và giữ các khoản chi tiêu càng mơ hồ càng tốt. Đó là cách giúp bạn có thể đạt được mục tiêu.

• Tất cả những chỉ dẫn trên thực sự không liên quan đến thành công của một dự án kinh doanh nhưng đây là những kỹ năng sống còn. Nếu ông chủ có phàn nàn, hãy nói rằng không ai nói cuộc đời là công bằng.

Ý tưởng 100 - Tránh phương pháp "khúc côn cầu" khi thông báo doanh số bán hàng

Một trong những vấn đề lớn nhất mà người Quản lý Bán hàng gặp và là nguyên nhân của nhiều thay đổi sai lầm là thông báo đúng doanh số bán hàng. Rất nhiều người bán hàng từ bỏ phương pháp thông báo "khúc côn cầu". Nó vẽ ra một viễn cảnh u ám trong tháng tới hay quý tới, dù vấn đề có thể được cải thiện nhiều trong giai đoạn sắp tới. Nếu biểu thị trên biểu đồ, nó giống như hình chiếc gậy côn cầu, hơi bằng phẳng trong giai đoạn ngắn và xuống dốc mạnh sau đó. Không chỉ thế, chúng lặp lại trong giai đoạn sau và hãy xem điều gì sẽ xảy ra, cả cây gậy khúc côn cầu đều có hình dáng như nhau dù chúng biến đổi trong một giai đoạn. Sau đây là một quá trình đơn giản nhưng tôi thấy hiệu quả và nó sẽ giúp bạn tránh được hiện tượng "khúc côn cầu".

Hãy phân chia khách hàng tiềm năng theo bốn tiêu chí:

• Nhóm A: Người đang có đơn đặt hàng.

• Nhóm B: Người đã đồng ý đặt hàng nhưng chưa ký hợp đồng hay chi phí đơn đặt hàng. 75% khả năng có đơn đặt hàng.

• Nhóm C: Có cơ hội khá chắc chắn, 50% khả năng có đơn đặt hàng.

• Nhóm D: được nhận định là có cơ hội đặc thù nhưng họ có thể thay đổi cách thực hiện khi cân nhắc kỹ càng. Xác suất có đơn đặt hàng với nhóm này là 25%.

Cách chia theo tiêu chí này sẽ giúp bạn có bản báo cáo hoàn hảo nhất;100% nhóm A cùng 75% nhóm B với 50% nhóm C và 25% nhóm D. Dù bạn không chắc chắn về nguồn gốc doanh thu nhưng tổng doanh thu không chênh lệch nhiều.

Với ba tháng kinh nghiệm và thực tế, người bán hàng sẽ trở nên sắc sảo hơn khi tiên đoán doanh số bán.

Chúc các bạn thành công!